

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร: ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน

Adaptive Leadership of school Administrator: Guideline to

School Administration in the Disruptive Era

ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ¹ ดร.สุมัทนา หาญสุริย์² รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร³ ดร.วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์⁴
Dr.Penphaka Panjana¹ Dr.Sumattana Hansuri² Assoc. Prof. Dr.Chaiya Pawabutra³ Dr.Weerawat Khamsaenpan⁴

บทคัดย่อ

ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption Era) ที่เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขันอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ในการบริหารที่อาจจะมีเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว (Volatility) บนความไม่แน่นอน (Uncertain) มีความซับซ้อนสูง (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม 2) การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจและปรับตัวต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ 4) การสร้างความสัมพันธ์เชิงปรับตัว 5) การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม 6) การปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์ 7) คุณลักษณะทางความคิดที่เป็นระบบ ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ และนอกจากนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนะการใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ABSTRACT

In the Disruptive Era, characterized by rapid and intense technological advancement, innovation, and competition, administrators must adapt their management approaches to align with changing contexts. School administrators are crucial mechanisms in preparing educational institutions to embrace global changes and face new administrative challenges that may involve rapid volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Adaptive Leadership has therefore become a vital concept in guiding organizations through these challenges. The key components of Adaptive Leadership comprise: 1) Balanced adaptation through holistic processes, 2) Strategic identification and addressing of adaptive challenges, 3) Inspiring and adapting to new organizational cultures,

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ข้อเสนอแนะ การบริหารในยุคพลิกผัน

^{1,2,3}อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

^{1,2,3}Lecturer Master of Education Program in Educational Administration and Doctor of Education Program in Educational Administration Sakon Nakhon Rajabhat University

⁴อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

⁴Lecturer in the Faculty of Education Sakon Nakhon Rajabhat University

*ผู้ติดต่อ, อีเมล: ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ, ppen0909@snu.ac.th

รับเมื่อ 3 มีนาคม 2567 แก้ไข 23 เมษายน 2567 ตอรับ 25 เมษายน 2567

4) Building adaptive relationships, 5) Creating organizational climate and shared values towards becoming an innovative organization, 6) Adaptability and emotional intelligence, 7) Systematic, flexible, and creative thinking characteristics. Furthermore, the authors propose practical guidelines for implementing adaptive leadership in school administration during the disruptive era, offering feasible approaches that can be effectively put into practice.

Keywords: Adaptive Leadership, Guideline, School Administration in the Disruptive Era

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption Era) ที่เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขันอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป รวมถึงการปรับตัวของหน่วยงานสถาบันการศึกษา ทั้งการปรับวิสัยทัศน์ (New Education Model) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ (New Learning experience) การเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน : การสร้างการเรียนรู้เพื่ออาชีพการสร้างประสบการณ์ การวิจัย (AI, Robot, Machine learning ,Data science, Data analytic) การพัฒนาช่วยชี้นำแนวทาง และการมองอนาคต (ยื่น ภัทรวรรณ, 2562, ออนไลน์) ซึ่งในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารทุกระดับต้องเผชิญความท้าทายในยุคพลิกผันนี้ ทั้งในประเด็นของปัญญาประดิษฐ์หรือ AI ที่อาจเป็นภัยคุกคามของกระแสการพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ให้เท่าทันสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง พัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาคุณภาพระบบการศึกษา ให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่ม ชุมชน สังคมอย่างรวดเร็ว พัฒนาคุณภาพคนให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และตลาดแรงงานใหม่ ๆ สิ่งสำคัญ คือการนำชุดข้อมูลขนาดใหญ่และระบบดิจิทัลมาบริหารการศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานในพื้นที่มากขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาระบบการศึกษาตามบทบาทและความเชี่ยวชาญของแต่ละคน (อุราเพ็ญ ยิ้มประเสริฐ, 2567, หน้า 1) ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้บริหารที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการเตรียมความพร้อมในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความสามารถในการปรับตัวของผู้เรียนในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) จึงเป็นภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารจัดการหลักสูตร และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และค่านิยม ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถเผชิญกับความท้าทาย เพื่อสามารถสร้างและใช้เทคโนโลยี เข้าใจการบริหารความเสี่ยง รับรู้ รับมือกับภัย และการแสดงออกด้านดิจิทัล การสื่อสารกับผู้อื่น ค้นหา อ่าน วิเคราะห์ แยกแยะ ประยุกต์ และแลกเปลี่ยนมีการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กมลวรรณ จันทร์, ต้นสนีย์ จะสุวรรณ, 2564, หน้า 1002) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารสถานศึกษาไทย

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) คืออะไร

มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ไว้ดังนี้

ประจักษ์จินต์ โสภณพนิชกุล, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2566, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการใช้กระบวนการรวมกับความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด

Heifetz, Grashow & Linsky (2009, p. 14, as cited in Northouse, 2016, p. 258; Mulder, 2017, p. 1; Richardson, 2017, p. 1; Michael, 2019; Cambridge Leadership Associate, 2021 อ้างถึงใน ณัฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2565, หน้า 18) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ตามและองค์กรทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ความท้าทายว่าเป็นประเภทใดได้แก่ ความท้าทายด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว หรือเป็นความท้าทายด้านเทคนิคและความท้าทายการปรับเปลี่ยนควบคู่กัน หรือเป็นความท้าทายเฉพาะการปรับเปลี่ยน

Glover; et al. (2002; Hogan. 2008; Yukl. 2012 อ้างถึงใน สลิตา กุลสุวรรณ เสาวณีย์ลิกษาบัณฑิต และปัญญาธิระวิทย์เลิศ, 2566, หน้า 689) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

Bradberry, T., & Greaves (2012, p. 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค ตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาดตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนดังที่นักวิชาการและนักวิจัยได้สรุปไว้ข้างต้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที มีการเสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีการกระตุ้นให้ผู้ตามและองค์กรทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการสร้างความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาและให้ผู้น้อยยอมรับและปฏิบัติตาม และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เข้าใจได้ตรงกัน ผู้เขียนขอแนะนำแนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากแนวคิดของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างชาติ ดังนี้

แนวคิดของนักวิชาการชาวไทย อาทิ ชีระ รุญเจริญ (2563, หน้า 78) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในสถานศึกษาไทยต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้ง สร้างความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการรักษาคุณค่าดั้งเดิม สอดคล้องกับ แนวคิดของ โพซอร์ย์ ลินลาร์ตัน (2561, หน้า 45) ได้เสนอให้เน้นความสำคัญของการผสมผสานแนวคิดสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในส่วนของแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ Heifetz et al. (2009, p. 14) นำเสนอหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า เป็นความสามารถในการนำองค์กรผ่านความท้าทายที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป โดยเน้นการเรียนรู้และปรับตัวร่วมกัน และ Northouse (2021, p. 258) อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้คนในองค์กรเผชิญหน้ากับความท้าทาย ปรับตัว และเติบโตผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนนั้น ไม่ว่าจะเป็นในสังคมแบบใดก็ตาม ต่างต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการรักษาคุณค่าดั้งเดิม ผสมผสานแนวคิดสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารการศึกษา โดยคำนึงถึงความพร้อมและข้อจำกัดของบุคลากร รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วน ซึ่งไม่มีคำตอบสำเร็จรูป แต่จะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้คนในองค์กรเผชิญหน้ากับความท้าทาย ปรับตัว และเติบโตผ่านการเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้ดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ (2565)	Yuki, G., & Mahsud, R. (2010)	DeRue (2011)	Bradberry, T., & Greaves (2012)	Glover et al. (2016)	WGU (2021, online)	การกำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่
- การมองภาพองค์กรรวม	/	/	/	/	/	/	/	การปรับเปลี่ยน
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	/	/	/	/	/	/	/	อย่างสมดุลตาม
- ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือกระบวนการ	/	/	/	/	/	/	/	กระบวนการแบบองค์กรรวม

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	ณัฐภัทร อิมทรปริดา และคณะ (2565)	ณัฐพัชร์ วรพงษ์พัทธ์ และคณะ (2565)	Yukl, G., & Mahsud, R. (2010)	DeRue (2011)	Bradberry, T., & Greaves (2012)	Glover et al. (2016)	WGU (2021, online)	การกำหนดชื่อ องค์ประกอบใหม่
<ul style="list-style-type: none"> - การมองภาพองค์รวม - การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี - ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือกระบวนการ - การเรียนรู้จากประสบการณ์ - เปิดรับการเรียนรู้จากการทดลองทำและความเสี่ยง 	/	/	/				/	การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม
<ul style="list-style-type: none"> - การมองภาพองค์รวม - การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี - ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือกระบวนการ - การเรียนรู้จากประสบการณ์ - เปิดรับการเรียนรู้จากการทดลองทำและความเสี่ยง 	/	/	/	/			/	การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม
<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน - การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว - การจัดการความซับซ้อน - คิดนอกกรอบ และชอบท้าทายความคิดตัวเองตลอดเวลา 	/	/				/	/	การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยน และการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลลัพธ์ - การสร้างแรงบันดาลใจและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 	/	/						การสร้างแรงบันดาลใจและปรับตัวต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	เดวิส (2565)	เดวิส (2565)	Yuki, G., & Mahsud, R. (2010)	DeRue (2011)	Bradberry, T., & Greaves (2012)	Glover et al. (2016)	WGU (2021, online)	การกำหนดชื่อ องค์ประกอบใหม่
<ul style="list-style-type: none"> - ความยุติธรรมขององค์กร - เข้าใจความไม่แน่นอน เลือกที่จะเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่า 					/		/	การสร้างแรงบันดาลใจ และปรับตัวต่อ วัฒนธรรม องค์กรรูปแบบใหม่
<ul style="list-style-type: none"> - การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติและการรับ ความเห็นจากผู้ปฏิบัติ - การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล - ทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์ - การสร้างความสัมพันธ์เชิงปรับตัว 	/	/	/	/				การสร้าง ความสัมพันธ์ เชิงปรับตัว
<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา - การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วม เชิงสร้างสรรค์ - การพัฒนา - การสร้างนวัตกรรม 		/			/	/		การสร้าง บรรยากาศองค์กร และค่านิยมร่วม สู่การเป็นองค์กร นวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> - การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม - นวัตกรรมและการปรับตัว - การปรับตัวทางพฤติกรรม - ความฉลาดทางอารมณ์ - ทำงานเชิงรุก ควบคุมตัวเอง มากกว่าให้ถูก ควบคุมด้วยสถานการณ์ 		/	/	/	/		/	การปรับตัวและ ความฉลาด ทางอารมณ์
<ul style="list-style-type: none"> - ความยืดหยุ่นทางความคิด - คุณลักษณะ - การคิดเชิงระบบ - คิดนอกกรอบ และชอบท้าทายความคิดตัวเอง ตลอดเวลา 				/	/	/	/	คุณลักษณะทาง ความคิดที่เป็น ระบบ ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์

จากตารางสังเคราะห์ข้างต้น จึงสรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จากความถี่ขององค์ประกอบตั้งแต่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 57 ขึ้นไป) ที่มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์และเชื่อมโยงถึงกันได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม

การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบและสมดุล โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทุกด้านของสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากร การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแบบองค์รวมในทุกมิติ ทั้งด้านหลักสูตร วิธีการสอน การวัดประเมินผล และการบริหารจัดการ โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการเรียนรู้แบบออนไลน์และออฟไลน์ การพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับทักษะทางสังคม และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) ที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลด้วย

2. การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์และกำหนดประเด็นท้าทายที่สำคัญ พร้อมทั้งวางแผนกลยุทธ์ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์โลกที่ผันผวนในปัจจุบัน ทั้งการแพร่ระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายทางเศรษฐกิจ ทำให้สถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานในอนาคต การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาอย่างแม่นยำ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเน้นความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างแรงบันดาลใจและปรับตัวต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการทำงานรูปแบบใหม่ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน จากเดิมที่เน้นการทำงานแบบสั่งการจากบนลงล่าง สู่วัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่ และการยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ หากองค์กรใดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รู้ในบทบาทหน้าที่ รู้ในความรับผิดชอบ และเรียนรู้ร่วมกันด้วยความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ จะช่วยทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงได้

4. การสร้างความสัมพันธ์เชิงปรับตัว

ในยุคที่การสื่อสารและการทำงานร่วมกันมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งแบบเผชิญหน้าและในรูปแบบออนไลน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การประสานงานกับผู้ประกอบการผ่านช่องทางที่หลากหลาย และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ตรงระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษารวมถึง เน้นการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

5. การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรนำเทคโนโลยีและวิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้ จัดสรรทรัพยากรและเวลา สำหรับการพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ และสร้างระบบการยกย่อง

เชิดชูเกียรติสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม ที่สำคัญคือ การปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร หากสถานศึกษาเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมแล้ว ตัวบุคลากรผู้พัฒนานวัตกรรมนั้น จะนำแนวคิดและแนวทางลงไปสู่การสร้างนวัตกรรมย่อย ซึ่งหมายถึง ตัวผู้เรียนได้ด้วยเช่นกัน

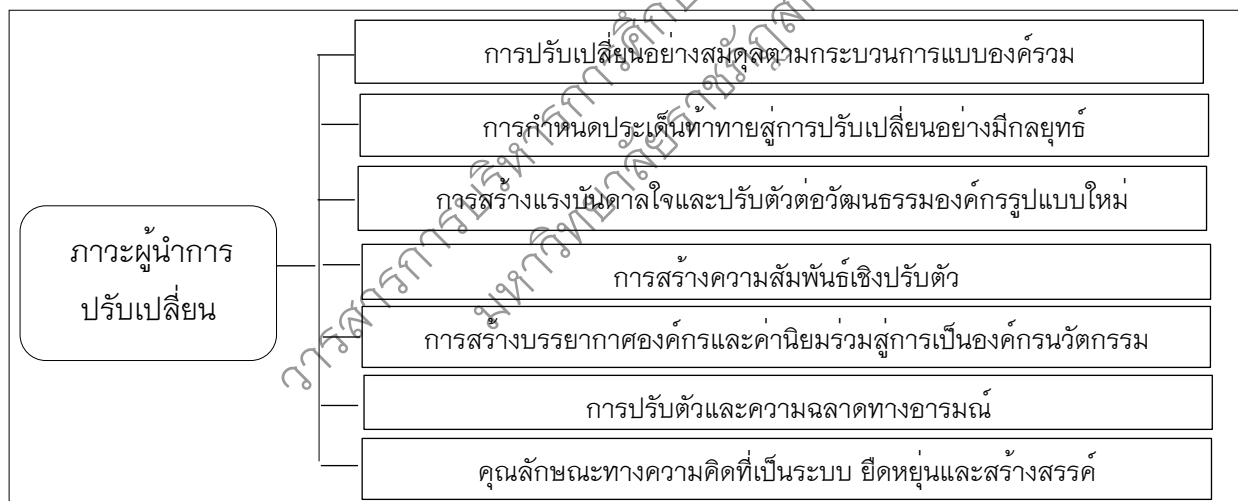
6. การปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์

ความท้าทายในการบริหารสถานศึกษาปัจจุบันที่ต้องรับมือกับความเครียดและความกดดันจากหลายด้าน ทั้งการปรับตัวสู่การเรียนการสอนแบบออนไลน์ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถจัดการความเครียดของตนเองและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รวมถึงมีทักษะการสื่อสารเชิงบวกและการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษาขวัญกำลังใจและความสามัคคีในองค์กร

7. คุณลักษณะทางความคิดที่เป็นระบบ ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์

การบริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบการคิดที่เป็นระบบ มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ และสามารถคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ขณะเดียวกันต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงานตามสถานการณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะการบูรณาการเทคโนโลยีกับการศึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถเป็นแผนภาพประกอบเพื่อให้เกิดความชัดเจน ดังนี้



ภาพประกอบ 1 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ผู้เขียน, 2567)

ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน

จากสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนต่อการบริหารงานของผู้นำหรือการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ต่างต้องเจอกับสถานการณ์ที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งมี นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน (VUCA World) ด้วยหลักการผู้นำในโลกแห่งความผันผวน: VUCA Leader หรือ VUCA Prime (Johansen, 2012, อ้างถึงใน โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒน์สุข, 2560, หน้า 7; ธวัชหทัย บุญยรัตน์เสวี, 2562, หน้า 26 – 27; Bennett & Lemoine, 2014, p. 27; Wolfe, 2016, p. 20; Nadler, 2020, p. 1 อ้างถึงใน อนุภักดิ์ อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2565, หน้า 24) สรุปสาระสำคัญของการบริหารงานในโลกแห่งความผันผวนประกอบด้วย

4 มิติ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำสามารถจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ต่อความท้าทายของโลกแห่งความผันผวนในมิติของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว (Volatility) ยากต่อการคาดการณ์ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในด้านความเสี่ยง ความไม่เชื่อมั่น และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Rolling plan) 2) ความเข้าใจ (Understanding) ผู้นำสามารถทำความเข้าใจในสถานการณ์ความไม่แน่นอน (Uncertain) ของโลกแห่งความผันผวน โดยมีทักษะในการหาข้อมูล ความรู้ เพิ่มเติม มีมุมมองที่หลากหลายเพื่อทำความเข้าใจในความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ (Unbias) และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับด้วยความเข้าใจถึงความแตกต่างหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 3) ความชัดเจน (Clarity) เป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถสร้างความชัดเจนในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) โดยสามารถเชื่อมโยง (Connecting) และจัดระบบความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบมีความชัดเจน มีความกล้าหาญ (Courage) ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ เปิดโอกาสการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สร้างระบบเครือข่าย (Community) เพื่อลดความซับซ้อน เปลี่ยนการแข่งขันเป็นความร่วมมือหรือหุ้นส่วน (Collaborate) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกันของทุกภาคส่วน 4) ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) ผู้นำต้องมีความว่องไวในการวิเคราะห์เหตุผล การหาแนวทางใหม่ การตัดสินใจที่เด็ดขาดสำหรับสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ (Ambiguity) และมีการสื่อสารเพื่อแนะนำแนวทางการปรับเปลี่ยน (Adaptive) ที่มีความยืดหยุ่น มีการวางแผนสำรองเพื่อปรับการบริหารจัดการรองรับกับสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ โดยมีทัศนคติเชิงบวก (Attitude of abundance) ต่อสถานการณ์คลุมเครือที่กำลังเผชิญ ในการมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอข้อเสนอแนะของการใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ข้อเสนอแนะของการใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน

ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอแนะสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน
1. การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม	1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Committee) ที่ประกอบด้วย ตัวแทนจากทุกฝ่าย เพื่อวางแผนและกำกับติดตามการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ 2. พัฒนาแผนแม่บทการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation Master Plan) ที่ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล - การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร - การปรับระบบบริหารจัดการ 3. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่สมดุลในทุกมิติ โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินผล

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอแนะสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน
2. การกำหนด ประเด็นท้าทายสู่การ ปรับเปลี่ยนอย่างมี กลยุทธ์	1. จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เชิงลึกโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ที่หลากหลาย เช่น: <ul style="list-style-type: none"> - PESTEL Analysis สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก - McKinsey 7S Framework สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - Scenario Planning สำหรับคาดการณ์อนาคต 2. พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (Agile Strategic Planning) โดย <ul style="list-style-type: none"> - กำหนด Quick Win Projects ที่สร้างผลลัพธ์เร็ว - วางแผนระยะยาวที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ - สร้างระบบติดตามและปรับแผนแบบ Real - time 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) ที่ครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ
3. การสร้างแรง บันดาลใจและ ปรับตัวต่อ วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบใหม่	1. พัฒนาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation Program) ที่มีองค์ประกอบ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมใหม่อย่างต่อเนื่อง - การจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - การปรับระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ 2. สร้างระบบการยกย่องและให้รางวัล (Recognition System) ที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงพลังการทำงานและมีรางวัลเป็นกำไร 3. พัฒนา Change Champions จากทุกระดับในองค์กรเพื่อเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง
4. การสร้าง ความสัมพันธ์ เชิงปรับตัว	1. พัฒนาระบบการสื่อสารแบบหลายช่องทาง (Multi-channel Communication System) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร - ระบบการประชุมแบบผสมผสาน (Hybrid Meeting System) - แอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารกับผู้ปกครอง 2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership Network) กับสถาบัน การศึกษาอื่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ชุมชนและท้องถิ่น 3. พัฒนาระบบ Professional Learning Community (PLC) ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งแบบออนไลน์ และออฟไลน์
5. การสร้าง บรรยากาศองค์กร และค่านิยมร่วมสู่ การเป็นองค์กร นวัตกรรม	1. จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation Center) ที่ประกอบด้วยสิ่งสนับสนุน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่สร้างสรรค์ (Creative Space) - ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) - ระบบสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอแนะสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน
	2. พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) โดยสามารถดำเนินการ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการนวัตกรรม - สร้างระบบพี่เลี้ยงด้านนวัตกรรม - พัฒนาระบบจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม 3. สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอนวัตกรรม รวมถึงมีการสนับสนุนการเผยแพร่ นวัตกรรม
6. การปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์	1. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ Development Program) ซึ่งอาจจะ เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมการจัดการความเครียด - การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก - การฝึกสติและการทำงานอย่างมีสมาธิ 2. สร้างระบบสนับสนุนสุขภาพองค์กร (Organizational Well-being System) ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ ให้คำปรึกษา พัฒนาระบบดูแลสุขภาพจิต หรือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ มีระบบการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์
7. คุณลักษณะทางความคิดที่เป็นระบบ ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์	1. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking Development Program) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) - การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ - การฝึกการคิดเชิงนวัตกรรม 2. สร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) โดยพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ สร้างเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และพัฒนาแพลตฟอร์ม การทำงานร่วมกันจัดตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการพัฒนาความคิดเชิงระบบ

จากตารางข้างต้น ผู้บริหารสามารถนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติได้โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุรายละเอียดของกิจกรรมและโครงการ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ และตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation System) รวมถึงการสร้างกลไกการทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Mechanism) เอาจริงเอาจังกับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และพร้อมรับมือ กับทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ จันทร์, คันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2564). การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"* วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564. 1002 – 1010.
- ณัฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, และพ้องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 16 – 28.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาต, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, วิบูลย์ ผกามาต, อาศิรา ราชเวียง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ, สำเร็จ อ่อนล้มพันธ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายการจัดการอาชีวศึกษา 4.0 ของประเทศไทย. *วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษาไทยรับใช้สังคม*, 3(2), 1 – 19.
- ไพฑูรย์ สิ้นลรัตน์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยีน ฎาวรณ. (2562). *เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน (Disruptive Technology)*. จาก <https://www.thailibrary.in.th/2019/03/01/disruptive-tech-2/> 10 เมษายน 2567.
- ลลิตา กุลสุวรรณ เสาวณีย์ลิกขาบัณฑิต และ ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ. (2566). รูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(5), 687 – 716.
- อุราเพ็ญ ยิ้มประเสริฐ. (2567). ผู้บริหารสถานศึกษาไทยกับความสามารถในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน. *วารสารการบริหารและความสัมพันธ์ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยรวมคำแหง*, 1(2), 1 – 12.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership*. San Diego, CA: Talent Smart
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125 – 150.
- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2016). Adaptive leadership: When change is not enough. *Organization Development Journal*, 34(2), 80 – 97.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89 – 104.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81 – 93.