

การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21* DEVELOPING SCHOOL MANAGEMENT SKILLSTO SUPPORT CHANGES IN THE 21ST CENTURY

อภิชาติ แสงสว่าง¹, พระเมธีวชิราภรณ์²

Apichat Saengsawang¹, Phrameteewatcharaphorn²

โรงเรียนบ้านโคกโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3¹

Ban Kokbodt School, Surin Primary Educational Service Area Office 3¹

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด²

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus²

Email : apichat@surin3.go.th

บทคัดย่อ

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้ปกครองและสังคม และความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล 3) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 4) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะเหล่านี้ผ่านกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารแบบมีระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการบริหารจัดการ จากการเป็นผู้ควบคุมและสั่งการ สู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารโรงเรียน; ผู้บริหารสถานศึกษา; การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

The approaches for developing school management skills necessary for school administrators in the 21st century. Amid rapid changes in all dimensions including digital technology artificial intelligence big data analytics and demographic shifts school administrators face numerous challenges educational policy changes budget and resource constraints higher expectations from parents and society and the need to develop essential skills for learners. Analysis of current educational problems and challenges reveals that school administrators need six key skills 1) strategic thinking and visionary leadership 2) digital technology and data management skills 3) networking and collaborative skills 4) change management skills 5) efficient resource management skills and 6) curriculum and instructional leadership responsive to change. This article presents strategies for developing these skills through key approaches developing preparation programs for school administrators aligned with 21st century needs, creating professional learning communities for school leaders implementing mentoring and coaching systems utilizing digital platforms for leadership development and promoting research and innovation in school management. Developing school management skills in the 21st century involves not only knowledge and skill development but also paradigm and management culture transformation—from being controllers and commanders to becoming facilitators inspirers and change leaders who can improve educational quality and prepare students with necessary skills for the 21st century

Keywords : School Management Skills; School Administrators; 21st Century Changes,

1. บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเชื่อมต่อของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในวิถีชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ของมนุษย์ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร วิถีชีวิตด้านสิ่งแวดล้อม และพลวัตทางเศรษฐกิจและสังคมโลก ยังสร้างความท้าทายใหม่ๆ ที่ทุกภาคส่วนต้องเผชิญและปรับตัว (Hargreaves & Shirley, 2021) สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559) ทักษะที่จำเป็นสำหรับ

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะที่ระบบการศึกษาต้องให้ความสำคัญและพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้พวกเขาสามารถดำรงชีวิตและประสบความสำเร็จในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก (Wagner & Dintersmith, 2020) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) การศึกษาของ Leithwood et al. (2020) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองรองจากการสอนของครูที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ความหลากหลายของผู้เรียน ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้ปกครองและสังคม และความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2562) การศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์แนวคิด และวิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (รัตนา ดวงแก้ว, 2562) พวกเขาต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Day et al., 2022) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาครั้งสำคัญ เช่น การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา และการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งล้วนส่งผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์จากสภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน พร้อมทั้งนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกรณีศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

2. สภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในประเทศไทยและทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ความท้าทายเหล่านี้มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกัน ทั้งในระดับโครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ ซึ่งเรียกร้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะและสมรรถนะที่หลากหลายในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (ดิเรก พรสีมา, 2563)

ในระดับสากล รายงานของ UNESCO (2021) ชี้ให้เห็นว่า ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายหลักที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการทำงานอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความขัดแย้งและวิกฤตด้านมนุษยธรรม และความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประเทศไทย รายงานสถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2563 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) พบว่า แม้จะมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยในระดับนานาชาติ เช่น ผลการทดสอบ PISA ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศสมาชิก OECD และต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงระบบที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครู และการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ในทางปฏิบัติ การกระจายอำนาจยังไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (เกษม วัฒนชัย, 2561) การวิจัยของศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2562) ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากยังขาดวิสัยทัศน์และทักษะที่จำเป็นในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรและการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการสอนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก (Fullan & Quinn, 2020) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่ในความเป็นจริงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากยังขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

2.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในขณะที่อัตราการเกิดลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลงและเกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก (ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์, 2560) นอกจากนี้ ยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสังคมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน

2.3 ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา เป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา (OECD, 2021) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการระดมทรัพยากรและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 ความต้องการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนเปลี่ยนไป ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น (World Economic Forum, 2020) แต่ระบบการศึกษาและการบริหารจัดการโรงเรียนในปัจจุบันยังไม่สามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ระบบการประเมินและการประกันคุณภาพที่ไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันยังเน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประเมินเชิงปริมาณมากกว่าการประเมินทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (ธีระ รุญเจริญ, 2558) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

ระบบการศึกษาไทยและโลกต้องเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยี โครงสร้างประชากร งบประมาณ และทักษะผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาทั้งในระดับโลกและของไทยกำลังเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และโครงสร้างประชากร สำหรับประเทศไทย ปัญหานี้สะท้อนผ่านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ขณะที่การกระจายอำนาจยังไม่เกิดขึ้นจริง ซึ่งซ้ำเติมด้วยปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

จากสภาพปัญหาและความท้าทายข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาวิจัยทั้งในระดับนานาชาติและในประเทศไทย ได้พยายามศึกษาและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

มาอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปทักษะการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียน โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Starratt, 2021) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Harris et al. (2020) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและร่วมมือกันขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ Davies & Davies (2021) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงอนาคต (Futures Thinking) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ การวิจัยของ กมล สุดประเสริฐ (2563) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์อยู่เสมอ โดยการติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศ และการมีส่วนร่วมในเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

2) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล (Digital Leadership and Data Management) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจ (นิคม ทาแดง, 2561) ผู้บริหารต้องสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากร และการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ McLeod et al. (2022) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในโรงเรียน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อประกอบการตัดสินใจและการพัฒนาคุณภาพการศึกษานบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี

ความสำคัญมากขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้การเรียนการสอนออนไลน์และการทำงานทางไกลกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษา (Schleicher, 2022) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการและการเรียนการสอน การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร และการเตรียมความพร้อมของนักเรียนสำหรับโลกดิจิทัล Sheninger (2021) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 7 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในสังคมออนไลน์ (Digital Public Relations) การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์และเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน 3) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Opportunities) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเป็นตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยี (Digital Modeling) การแสดงให้เห็นถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม 5) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Environments) การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี 6) การพัฒนาวิชาชีพดิจิทัล (Digital Professional Development) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร 7) ความคิดเชิงผู้ประกอบการดิจิทัล (Digital Entrepreneurship) การคิดนอกกรอบและการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยี นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ยังเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมี Mandinach & Gummer (2023) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรู้เท่าทันข้อมูล (Data Literacy) สำหรับผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการระบุข้อมูลที่ต้องการ การรวบรวมและจัดการข้อมูล การวิเคราะห์และตีความข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลเป็นสารสนเทศ และการนำสารสนเทศไปใช้ในการตัดสินใจและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิจัยของถนอมพร เลหาจรัสแสง (2564) ซึ่งศึกษาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีสมรรถนะดิจิทัลในระดับปานกลาง และต้องการการพัฒนาในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ OECD (2023) ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

3) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaborative Skills) การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการโดยโรงเรียนเพียงลำพังได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) งานวิจัยของ Leithwood & Azah (2017) พบว่า โรงเรียนที่มีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดีกว่าโรงเรียนที่ดำเนินการโดยลำพัง เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมจากเครือข่ายที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในการจัดการศึกษาได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากความซับซ้อนของปัญหาและความท้าทายในการจัดการศึกษาที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง (Díaz-Gibson et al., 2020) แนวคิดเรื่อง

"การศึกษาเพื่อความยั่งยืน" (Education for Sustainable Development) และ "เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน" (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ ยังเน้นความสำคัญของการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (UNESCO, 2020)

4) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Skills) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2022) ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และรับมือกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียน Hargreaves & Fullan (2019) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในโรงเรียน โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน (Professional Learning Community) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการพัฒนาความเป็นผู้นำในทุกระดับของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมพลังให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการความเข้าใจในธรรมชาติและวัฒนธรรมของโรงเรียน (Fullan, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา หลักสูตร และการประเมินผลอยู่บ่อยครั้ง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (2022) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้สึกถึงความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) 2) การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition) 3) การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form a Strategic Vision and Initiatives) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Vision) 5) การเสริมพลังการปฏิบัติ (Enable Action by Removing Barriers) 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate Short-term Wins) 7) การรักษาแรงผลักดัน (Sustain Acceleration) 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากในวัฒนธรรมองค์กร (Institute Change) นอกจากนี้ การศึกษาของนงลักษณ์ เรือนทอง (2563) ซึ่งศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves & Fullan (2019) ที่เน้นความสำคัญของการสร้างทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

5) ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Management Skills) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนงบประมาณ จัดสรรทรัพยากร และระดมทุนจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาของ OECD (2021) เกี่ยวกับการบริหาร

ทรัพยากรทางการศึกษาในประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เช่น ฟินแลนด์ สิงคโปร์ และเกาหลีใต้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรตามบริบทและความต้องการของโรงเรียน โดยมีระบบการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาครอบคลุมทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ ทรัพยากรกายภาพ และเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hanover Research, 2020) ในสภาวะที่งบประมาณด้านการศึกษาจำกัดและมีการแข่งขันสูงในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรที่หลากหลาย Odden & Picus (2019) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-focused Resource Management) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดสรรทรัพยากรตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Allocation) 2) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) 3) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 4) การบูรณาการทรัพยากร (Resource Integration) 5) การระดมทรัพยากรจากภายนอก (External Resource Mobilization) 6) การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness Evaluation) สำหรับประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา รวมทั้งการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

6) ทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Curriculum and Instructional Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่มีความรู้และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (รุ่ง แก้วแดง, 2559) Robinson et al. (2018) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และพบว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังทางวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตร การนิเทศและประเมินการสอน และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู สามารถส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาทั่วโลก (Hallinger & Wang, 2021) โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการสอนที่มีคุณภาพ การพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาของทั้งครูและนักเรียน Marzano et al. (2022) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายทางวิชาการ (Setting Academic Direction and Goals) 2) การพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพ (Developing Quality Curriculum) 3) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (Promoting Effective Instruction) 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Creating a Learning Culture) 5) การนิเทศและ

ประเมินการสอน (Supervising and Evaluating Instruction) 6) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู (Promoting Teacher Professional Development) 7) การใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน (Using Data to Improve Teaching and Learning) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา เช่น การเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะ (Competency-based Learning) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน (Personalized Learning) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ในโรงเรียน (World Economic Forum, 2022) การศึกษาของสุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2563) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงสามารถส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน นอกจากนี้ แนวคิดเรื่อง "ผู้นำแห่งการเรียนรู้" (Learning Leader) ยังเน้นความสำคัญของการเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนมีโอกาสนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2021) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้ทันสมัย ควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

4. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังที่ Darling-Hammond et al. (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพของครู และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น สิงคโปร์ ฟินแลนด์ และแคนาดา มีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระบบการคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2023) โดยมีการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละระดับและประเภท สำหรับประเทศไทย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้าน

นโยบาย งบประมาณ และการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) การศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2563) พบว่า โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่นำหนักนทฤษฎี และเนื้อหาความรู้มากกว่าการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจริง และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันการศึกษา องค์กรวิชาชีพ และตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 หลักสูตรการผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2560) โดยเน้นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ ควรเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ควรร่วมมือกับโรงเรียนและเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายในการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน

2) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Professional Learning Community for School Leaders) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พานิช, 2558) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดี และความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียน รวมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง จันทรานี สงวนนาม (2561) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การสะท้อนคิด (Reflection) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Professional Learning Community for School Leaders) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาทั่วโลก (Dufour et al., 2020) โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาผู้บริหารแบบมีระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช (Mentoring and Coaching for School Leaders) ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารมือใหม่หรือผู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Grissom et al., 2021) แนวทางนี้ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการสนับสนุน คำแนะนำ และข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว การศึกษาของ Robertson & Earl (2020) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการโค้ชมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น

สามารถจัดการกับความท้าทายในการบริหารโรงเรียนได้ดีขึ้น และมีแนวโน้มที่จะพัฒนานวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารจัดการมากขึ้น นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชยังช่วยลดความรู้สึกลดเดี่ยวที่ผู้บริหารสถานศึกษามักประสบในการทำงาน และช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (Holloway & Kuijpers, 2023) 1) การคัดเลือกพี่เลี้ยงและโค้ชที่เหมาะสม 2) การจับคู่ที่เหมาะสม 3) การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่ชัดเจน 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร 5) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในประเทศไทย สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช โดยร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการยังอยู่ในวงจำกัดและต้องการการขยายผลเพื่อให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ

4.4 การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (Digital Platforms for Leadership Development) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ (McLeod & Richardson, 2022) การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีข้อดีหลายประการ เช่น การเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก การประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และการเชื่อมโยงกับเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาทั่วโลก กระทรวงศึกษาธิการและสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น TEPE Online (Teachers and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors) ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสมรรถนะด้วยระบบออนไลน์ และ OBEC Content Center ซึ่งรวบรวมและเผยแพร่สื่อและทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ดิจิทัล ทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพของเนื้อหาและการออกแบบแพลตฟอร์ม (ถนอมพร เลหาจรัสแสง, 2564) ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีคุณภาพ ใช้งานง่าย และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

4.5 การส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน (Research and Innovation in School Management) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 (Heifetz & Linsky, 2021) การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการจะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน การวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานจริง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561) ผู้บริหาร

สถานศึกษาสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 นวัตกรรมอาจเป็นรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ เทคนิคหรือวิธีการในการแก้ปัญหา หรือเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารจัดการ (สุพล วังสินธ์, 2563) การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ดังนี้ 1) การสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม 3) การสร้างเครือข่ายการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 4) การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานวิจัยและนวัตกรรม 5) การยกย่องและให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่โดดเด่น ดังนั้น การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา และตัวผู้บริหารเอง เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง เริ่มจากการปฏิรูปหลักสูตรการผลิตผู้บริหารให้เน้นสมรรถนะและการปฏิบัติจริง ควบคู่ไปกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเพื่อการพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคล การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด และการส่งเสริมให้ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา ก็เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างผู้นำที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

5. สรุป

การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทักษะการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะเหล่านี้สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ทั้งการพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช และการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันผลิตผู้บริหารสถานศึกษาและโรงเรียน

เพื่อให้การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 2) ควรมีการปรับปรุงระบบการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มากขึ้น โดยเน้นการประเมินความสามารถในการคิด

เชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนร่วมกัน 4) ควรมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการและบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทย 5) ควรมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงการพัฒนาความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้ควบคุมและสั่งการ มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำพาโรงเรียนและบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

6. บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. 12(1). 16-29.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). แพลตฟอร์มการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- เกษม วัฒนชัย. (2561). การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- จันทราณี สงวนนาม. (2561). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บัคพอยท์.
- ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์. (2560). การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก: บทเรียนและทางเลือก. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 14(27). 8-15.
- ดิเรก พรสีมา. (2563). การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวคิดและแนวทาง. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.

- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2564). สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. 5(1). 1-15.
- ธีระ รุญเจริญ. (2558). การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2563). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**. 11(2). 45-57.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- นิคม ทาแดง. (2561). ภาวะผู้นำดิจิทัล: ทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษายุคใหม่. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 46(2). 1-15.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2560). การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2564). รูปแบบความร่วมมือในการจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2559). ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มติชน.
- เลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2562). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: แนวคิดและทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2561). การวิจัยเชิงปฏิบัติการในองค์กรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- ศุภลักษณ์ เศษะพานิช. (2562). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: บทบาทและทักษะที่จำเป็น. **วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 9(1). 1-15.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2563). รายงานการศึกษาสภาพและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2564). โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **คู่มือการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). **รายงานสถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2563**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2563). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 22(3). 1-14.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- สุพล วังสินธ์. (2563). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 16(1). 1-10.
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ. (2563). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2020). **Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work**. 3rd ed. Bloomington : Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2020). **Leading in a culture of change**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2021). **The new meaning of educational change**. 6th ed. New York : Teachers College Press.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2020). **Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems**. 2nd ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). **How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research**. New York : The Wallace Foundation.
- Hanover Research. (2020). **Best practices in resource allocation for school districts**. Washington, DC : Hanover Research.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). **Professional capital: Transforming teaching in every school**. 2nd ed. New York : Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). **Well-being in schools: Three forces that will uplift your students in a volatile world**. Alexandria : ASCD.
- Harris, A., Jones, M., Ismail, N., & Nguyen, D. (2020). Leading school development in a crisis: School leaders' responses to the COVID-19 pandemic. **International Studies in Educational Administration**. 48(3).12-21.

- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2021). **Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change.** 2nd ed. Boston : Harvard Business Review Press.
- Holloway, J. H., & Kuijpers, J. M. (2023). Leadership coaching for school leaders: Current practice and future possibilities. **Educational Leadership.** 80(4). 1-15.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2022). **Leading professional learning communities: Voices from research and practice.** 3rd ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Kotter, J. P. (2022). **Leading change.** 2nd ed. Boston : Harvard Business Review Press.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2023). **Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice.** 2nd ed. New York : Teachers College Press.
- Marzano, R. J., Warrick, P., Rains, C. L., & DuFour, R. (2022). **Leading a high reliability school.** 2nd ed. Bloomington : Solution Tree Press.
- NPBEA. (2023). **Professional standards for educational leaders.** Washington, DC : National Policy Board for Educational Administration.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2019). **School finance: A policy perspective.** 7th ed. New York : McGraw-Hill Education.
- Sheninger, E. (2021). **Digital leadership: Changing paradigms for changing times.** 2nd ed. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Starratt, R. J. (2021). **Ethical leadership in education: A framework for school leaders.** 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- UNESCO. (2020). **Education for sustainable development: A roadmap.** Paris : UNESCO.
- UNESCO. (2021). **Global education monitoring report 2021: Inclusion and education: All means all.** Paris : UNESCO.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2020). **Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage.** 2nd ed. London : Routledge.
- Wagner, T., & Dintersmith, T. (2020). **Most likely to succeed: Preparing our kids for the innovation era.** 2nd ed. New York : Scribner.
- World Economic Forum. (2020). **The future of jobs report 2020.** Geneva : World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2022). **Schools of the future: Defining new models of education for the fourth industrial revolution.** Geneva : World Economic Forum.