



ภาวะผู้นำร่วมสมัยมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ CONTEMPORARY LEADERSHIP: A NEW DIMENSION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR MODERN EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

บรรจง ลาวะลี¹, พระครูชัยรัตนการ² และฉัตรชัย ชมชาเรี³

Banjong Lawalee¹, Phrakruchairattanakorn² and Chatchai Chomcharee³

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด¹⁻³

Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus¹⁻³

E-mail: banjong.law@mbu.ac.th¹

ได้รับบทความ: 26 พฤษภาคม 2568; แก้ไขบทความ: 23 กรกฎาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 24 กรกฎาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัยมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องก้าวข้ามภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมสู่ภาวะผู้นำร่วมสมัย ซึ่งเป็นมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร ภาวะผู้นำร่วมสมัยครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นผู้โค้ชและที่ปรึกษา การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการเปิดรับความหลากหลาย นอกจากนี้ยังต้องมีสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการพัฒนาคนและสร้างนวัตกรรม ควบคู่ไปกับสมรรถนะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเหล่านี้ในการบริหารสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และนำพาองค์กรให้เผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นคง การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมสมัยอย่างต่อเนื่องคือหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสถานศึกษาที่ยั่งยืนในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำร่วมสมัย, การพัฒนาองค์กร, ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

Abstract

This article aims to examine contemporary leadership as an emergent paradigm in the organizational development of modern educational institutions. In the context of increasingly rapid and complex organizational changes, traditional leadership models are no longer sufficient to address the multifaceted challenges facing today's educational administrators. Instead, a shift toward contemporary



leadership characterized by its emphasis on adaptability, flexibility, and innovation has become imperative. Contemporary educational leaders are expected to function as visionary change agents, fostering cultures of continuous learning and innovation while simultaneously empowering personnel to thrive within dynamic organizational environments. This form of leadership integrates several core competencies, including emotional intelligence, coaching and mentoring capabilities, collaborative facilitation, strategic visioning, and inclusivity in diverse educational settings. Moreover, effective contemporary leadership necessitates advanced strategic competencies, particularly in leading organizational change, cultivating human capital, and fostering sustainable innovation. Ethical responsibility and social accountability are also critical elements embedded within this leadership framework. The application of these competencies in educational administration enables the co-construction of a shared organizational vision, the establishment of robust learning cultures, the strategic integration of digital technologies, the formation of collaborative networks, and the enhancement of institutional resilience in the face of disruption. Ultimately, the continuous development of contemporary leadership is essential for improving the quality of education and ensuring the long-term sustainability of educational institutions in an era defined by perpetual change.

Keywords: Contemporary Leadership, Organizational Development, Modern Educational Administrators

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงของแรงงานหลายเจนเนอเรชัน และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ทำให้ผู้นำต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ (Northouse, 2019: 1) ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อระบบการศึกษาและการบริหารจัดการในองค์กรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการปรับตัวในเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Fullan, 2001: 15) ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งจากภายในประเทศและระดับโลก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเปิดเสรีทางการศึกษาในระดับภูมิภาค ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน รวมถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อคุณภาพและความเท่าเทียมทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561: 1) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรทางการศึกษาในประเทศไทยไม่สามารถดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบเดิมได้อีก



ต่อไป และจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนและไม่แน่นอนของบริบทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำทางการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันในระดับโลก ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารการศึกษาแบบเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างอาจไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hargreaves & Fink, 2006: 13) ภาวะผู้นำร่วมสมัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรทางสังคม อย่างไรก็ตาม บริบทของโลกในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้แนวคิดและรูปแบบของภาวะผู้นำในอดีตที่เน้นการควบคุม การสั่งการ และการมีอำนาจจากตำแหน่ง ไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ร่วมสมัยอีกต่อไป (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009: 2) จากบริบทดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด “ภาวะผู้นำร่วมสมัย” (Contemporary Leadership) ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมสร้างศักยภาพของสมาชิกภายในองค์กร ภาวะผู้นำร่วมสมัยไม่จำกัดอยู่เพียงแค่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แต่ยังครอบคลุมถึงบุคลากรทุกระดับที่สามารถมีบทบาทในการนำพาองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (Northouse, 2019: 1) ดังนั้น ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) จึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทางการศึกษา ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัว มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนไทย ซึ่งผู้นำไม่เพียงแต่ต้องบริหารทรัพยากรที่จำกัด แต่ยังต้องตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ความหลากหลายของผู้เรียน และแรงกดดันจากการประเมินคุณภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (วรรณดี สุทธิธนากุล, 2562: 78) การศึกษาแนวใหม่และลักษณะของภาวะผู้นำร่วมสมัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาไทยให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทใหม่ของภาวะผู้นำร่วมสมัยในองค์กรทางการศึกษา ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นบทบาทใหม่ของผู้นำในองค์กรทางการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะภาวะผู้นำร่วมสมัย บทบาทและทักษะที่จำเป็น ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาและปรับใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวเพื่อยกระดับคุณภาพองค์กรและระบบการศึกษาไทยในระยะยาว ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาอย่างยั่งยืน



แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัย

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความท้าทาย ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การสั่งการหรือการควบคุมอีกต่อไป แต่คือการผสมผสานทักษะ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ เพื่อนำพาองค์กรและผู้คนไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องก้าวข้ามกรอบความคิดแบบเดิม ๆ เปิดรับความหลากหลาย สร้างสรรค์นวัตกรรม และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจและมอบพลังให้ทีมงานสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งภาวะผู้นำร่วมสมัยให้ความสำคัญกับการปรับตัว (Adaptability) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coaching) มากกว่าการเป็นผู้บัญชาการ (Kotter, 2012: 37) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้จึงเป็นผู้ที่สามารถนำทางในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) สร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เพื่อรับมือกับพลวัตขององค์กรและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำร่วมสมัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย

ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) เป็นแนวคิดที่วิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความซับซ้อน และความไม่แน่นอน ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การบริหารจัดการหรือการสั่งการแบบดั้งเดิม แต่ต้องมีคุณสมบัติและทักษะที่หลากหลายเพื่อนำพาองค์กรและผู้คนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำร่วมสมัยจากมุมมองของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อให้เห็นภาพที่ครอบคลุมและหลากหลาย นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำร่วมสมัยในบริบทสังคมไทย ภิรญา สายศิริสุข (2561: 34) สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยควรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกัน สุรพล โอภาสเอี่ยมขจร (2562: 102) สรุปว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีทักษะในการโค้ช (Coaching) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับสิทธิชัย วงษ์ชนทักษ์ (2563: 130) สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยคือการนำที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับทั้งองค์กรและสังคม สอดคล้องกับการศึกษาของอภิญา พรธณศรี, ธนกร ดรกมลกันต์, ไพฑูรย์ สวนมะไฟ (2567: 190) ได้ศึกษาบทบาทสตรี : ภาวะผู้นำร่วมสมัย พบว่า สตรีมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีคุณสมบัติพิเศษที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในองค์กร John P. Kotter (2012: 350) สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยคือการนำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ ขณะที่ Goleman, Boyatzis, & McKee (2013: 475) สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) หมายถึง รูปแบบของการนำที่เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ มีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในองค์กร สอดคล้องกับ Peter G. Northouse (2019: 525) สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ



จากการศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัยจากมุมมองนักวิชาการไทยและต่างประเทศ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำร่วมสมัยเป็นแนวคิดที่กว้างขวางและมีมิติที่หลากหลาย แม้จะมีค่านิยมและเน้นย้ำคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่แก่นแท้ที่สำคัญ คือ การที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัว การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้จึงเป็นผู้ที่สามารถผสมผสานทักษะเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อนำพาองค์กรและบุคลากรให้ก้าวหน้าไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

2. คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัย

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน (VUCA World) ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) ได้พัฒนาไปจากรูปแบบดั้งเดิมอย่างมาก ผู้นำในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อนำพาองค์กรและผู้คนให้เติบโตอย่างยั่งยืน บทความนี้จะรวบรวมคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัยจากมุมมองของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ โดยเน้นย้ำถึงบทบาทและทักษะที่จำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนี้ ภาวะผู้นำร่วมสมัยแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเก่าอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับหลายมิติที่ส่งเสริมการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัย จากมุมมองของนักวิชาการซึ่งประกอบด้วย กรรณิการ์ ลิมนิตาภรณ์ (2559: 78) ธนากร ธีญะผล (2560: 102) นันทวัน วงศ์จรประสาท (2564: 40) สุรพล โอภาสเอี่ยมขจร (2562: 67) Goleman (1995: 75) และ Heifetz, Grashow, & Linsky (2009: 6) สามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้ดังนี้

1. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) คือ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ ปรับกลยุทธ์ และนำพาองค์กรให้ก้าวข้ามอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence - EQ) คือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้ไม่ได้มีเพียงแค่ความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) เท่านั้น แต่ยังต้องมีความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการกับความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมได้
3. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ช (Coach and Mentor) ผู้นำในปัจจุบันต้องมีบทบาทเป็นผู้โค้ชและที่ปรึกษา เพื่อช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างเครือข่าย (Collaboration and Networking) ผู้นำร่วมสมัยต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำและตัดสินใจ
5. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารอย่างมีพลัง (Visionary and Inspirational Communication) คือ ผู้นำร่วมสมัยต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดและการกระทำ
6. ผู้นำร่วมสมัยเป็นผู้สร้างการยอมรับความหลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Diversity and Inclusion) คือ ความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายของผู้คนในองค์กร เพื่อดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



จากการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำร่วมสมัยมีความหลากหลายและครอบคลุมมิติที่สำคัญหลายประการ ผู้นำในยุคนี้ไม่ได้ถูกนิยามด้วยตำแหน่งหรืออำนาจเพียงอย่างเดียว แต่ด้วยความสามารถในการปรับตัว การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมีความฉลาดทางอารมณ์ และการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านความท้าทาย และเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. สมรรถนะที่สำคัญของผู้นำร่วมสมัย

จากการรวบรวมมุมมองของนักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559: 67) ทิพวรรณ ประสาทพร (2560: 89) พงษ์ชัย หาญยุทธ (2563: 23) Goleman (1995: 78) Kanter (2004: 101) Bennis & Nanus (2007: 33) Covey (2008: 123) และ Brown, (2018: 55) สามารถสังเคราะห์สมรรถนะสำคัญของผู้นำร่วมสมัยได้ดังนี้

1. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์และการนำการเปลี่ยนแปลง (Strategic & Change Leadership) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม กำหนดทิศทาง วางแผนเชิงรุก และนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ 2) สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทางธุรกิจและบริบทภายนอกได้อย่างแม่นยำ 3) สามารถริเริ่มและบริหารจัดการโครงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถตัดสินใจภายใต้ข้อมูลไม่สมบูรณ์และความไม่แน่นอน

2. สมรรถนะด้านคนและการพัฒนา (People & Development Leadership) คือ ความสามารถในการเข้าใจผู้คน สร้างแรงจูงใจ พัฒนาศักยภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถเข้าใจและบริหารจัดการความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น 2) สามารถโค้ช ให้คำปรึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 3) สามารถบริหารจัดการความหลากหลายและสร้างการยอมรับความแตกต่าง 4) สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology Leadership) คือ ความสามารถในการส่งเสริมนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถสร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน 2) สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3) สามารถนำนวัตกรรมมาสร้างคุณค่าในองค์กร 4) สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด

4. สมรรถนะด้านจริยธรรมและความยั่งยืน (Ethical & Sustainable Leadership) คือ ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การตัดสินใจและดำเนินการโดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมและความโปร่งใส 2) คำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ 3) สร้างคุณค่าร่วมให้กับองค์กรและสังคม มีความกล้าหาญทางจริยธรรมในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยากลำบาก

5. สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร (Collaboration & Communication Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการ



ทำงานร่วมกัน และสื่อสารได้อย่างชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน 2) สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงานและข้ามวัฒนธรรม 3) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และข้อมูลสำคัญได้อย่างชัดเจนและมีพลัง 4) สามารถสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับสรุปได้ว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารร่วมสมัยมีความหลากหลายและครอบคลุมทั้งมิติของการคิด การกระทำ และปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่แค่ผู้ที่บริหารจัดการได้ดี แต่เป็นผู้ที่สามารถปรับตัว สร้างสรรค์ เป็นผู้ให้คำปรึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ ยึดมั่นในจริยธรรม และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้ การพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากความท้าทายและคว้าโอกาสในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ภาวะผู้นำร่วมสมัยในยุคการเปลี่ยนแปลง

จากการสังเคราะห์มุมมองของนักวิชาการ สามารถกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัยในยุคการเปลี่ยนแปลงบริบทของการบริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategic & Visionary Leadership) คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วางแผนเชิงกลยุทธ์ และนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน	1.1 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง 1.2 สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสม 1.3 สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมและมีการติดตามประเมินผล 1.4 สามารถตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและประเมินความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบ	สมยศ นาวิกการ (2558: 23) Kotter (2012: 77) Yukl (2013: 88)
2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation & Learning Leadership) คือความสามารถในการ	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้เรียนมีการคิดนอกกรอบและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา	วิจารณ์ พานิช (2556: 40) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559: 34) ปิยาภรณ์ เชื้อมทอง



องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ
ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการเรียนรู้ ตลอดชีวิตภายในสถานศึกษา	2.2 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ และการพัฒนาตนเอง ของบุคลากร 2.3 นำเทคโนโลยี และ นวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการและการ จัดการเรียนรู้ 2.4 สนับสนุนให้เกิดการวิจัย และพัฒนาเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	(2561: 29) อนุชิต อนุพันธ์ (2562: 54)
3. ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาบุคลากร (Human Relations & Development Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	3.1 มีความฉลาดทางอารมณ์ และสามารถบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 ใช้ทักษะการโค้ชและให้ คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมการ พัฒนาวิชาชีพของครูและ บุคลากร 3.3 สร้างแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจให้บุคลากรมีความ มุ่งมั่นในการทำงาน 3.4 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3.5 บริหารจัดการความ หลากหลายทางวัฒนธรรมและ ภูมิหลังของบุคลากรและ ผู้เรียน	ธนากร ธีรบุญผล (2560: 36) สุทธธีรัตน์ วงศ์สว่าง (2562: 42) สุรพล โอภาสเอี่ยมขจร (2562: 55) Sinek (2009: 31) Frei & Morriss (2020: 18)
4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Ethical & Socially Responsible Leadership) คือ ความสามารถในการ	4.1 ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสใน การบริหารสถานศึกษา 4.2 เป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน ความประพฤติและคุณธรรม	สิทธิชัย วงษ์ธนทักษ์ (2563: 60) นันทวัน วงศ์ขจรประสาธ 2564: 48) George (2007: 27)



องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ
บริหารจัดการด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ให้กับบุคลากรและผู้เรียน 4.3 สร้างความร่วมมือและมี ส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสังคม 4.4 ส่งเสริมการเรียนรู้เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และการ เป็นพลเมืองที่ดีให้แก่ผู้เรียน	

จากการสังเคราะห์มุมมองของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยในยุคการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและซับซ้อน ภาวะผู้นำร่วมสมัย คือ หัวใจสำคัญในการนำองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทจากเดิมสู่การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับตัว สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความท้าทายหลักคือการจัดการความไม่แน่นอนและเทคโนโลยี ขณะที่โอกาสอยู่ที่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำนี้ในสถานศึกษา รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมนวัตกรรม และการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีส่วนร่วม จึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีจริยธรรมและมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัยจึงประกอบด้วย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ นวัตกรรมและการเรียนรู้ มนุษยสัมพันธ์และพัฒนาบุคลากร จริยธรรมและความยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำพาสถานศึกษาสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย: มิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

1. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงผู้ดูแลจัดการ แต่ต้องก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำร่วมสมัยที่สามารถนำพาสถานศึกษาให้ปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำร่วมสมัยนี้ไม่ใช่แค่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร แต่คือมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างสรรคนวัตกรรม การสร้างศักยภาพบุคลากร และการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องสวมบทบาทที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของภาคการศึกษาและสังคม จากการรวบรวมมุมมองของนักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย กรรณิการ์ ลิ้มตาภรณ์ (2559: 53) วิจารย์ พานิช (2556: 88) สุรพล โอภาสเอี่ยมขจร (2562: 77) สุทธิรัตน์ วงศ์สว่าง (2562: 44) Goldsmith, (2007: 21) Kotter (2012: 12) สามารถสรุปบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย ได้ดังนี้

1) ผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย คือ ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่การบริหารจัดการเชิงรับ แต่เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันสมัยและตอบโจทย์อนาคต



2) ผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย คือ ผู้สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต แลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย คือ ผู้พัฒนาศักยภาพบุคลากร กล่าวคือ ผู้นำร่วมสมัยเข้าใจว่าทรัพยากรบุคคลคือหัวใจสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้โค้ชและพี่เลี้ยง (Mentor) ที่คอยสนับสนุน พัฒนา และดัดศักยภาพสูงสุดของครูและบุคลากรออกมา เพื่อให้พวกเขาสามารถเติบโตไปพร้อมกับสถานศึกษา

4) ผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย คือ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์และสังคม กล่าวคือ ผู้นำร่วมสมัยมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือคุณสมบัติสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างทีมที่เข้มแข็งและผูกพัน

5) ผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัย คือ ผู้นำที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นำร่วมสมัยการตัดสินใจแบบรวมศูนย์อาจไม่เหมาะสมกับยุคที่ซับซ้อน ผู้บริหารร่วมสมัยจึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ สร้างภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

2. การพัฒนาองค์กรผ่านภาวะผู้นำร่วมสมัย

การนำแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จากการรวบรวมมุมมองของนักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย สมยศ นาวิการ (2558: 68) ปิยาภรณ์ เชื่อมทอง (2561: 52) อติสร ชันทอง (2561: 37) สิทธิชัย วงษ์ธนัทธ์ (2563: 78) George (2007: 22) Heifetz, Grashow, & Linsky (2009: 10) และ Kotter (2012: 17) สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาองค์กรผ่านภาวะผู้นำร่วมสมัยในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์อนาคต กล่าวคือ ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มองการณ์ไกล ไม่ใช่แค่การจัดการศึกษาตามกรอบเดิม ๆ แต่เป็นการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคต โดยคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และพลวัตของเทคโนโลยี

2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการสถานศึกษา การเปิดใจเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ กล่าวคือ ในยุคที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับตัว เรียนรู้จากความผิดพลาด และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ควรมองสถานศึกษาเป็นเพียงเกาะแห่งความรู้ แต่ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง



หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และศิษย์เก่า เพื่อระดมทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกัน

5) การยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่องาน กล่าวคือ ผู้บริหารร่วมสมัยต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปลูกฝังคุณค่าเหล่านี้ให้กับบุคลากรและผู้เรียน เพื่อสร้างพลเมืองที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคม

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำร่วมสมัยมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษายุคใหม่ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้บริหารจัดการไปสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพพร้อมสำหรับอนาคตที่ท้าทาย

สรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัยมิติใหม่ของการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัย คือ แก่นสำคัญในการนำพาองค์กรยุคใหม่ให้เติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางความท้าทายจากพลวัตทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่การสั่งการ แต่คือผู้ที่ผสมผสานทักษะ วิสัยทัศน์ และความเข้าใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มศักยภาพให้ทีมงาน นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศต่างให้นิยามคล้ายคลึงกันว่า ผู้นำร่วมสมัยต้องปรับตัวได้ดี เป็นผู้เรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรม และบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำควรมีคือ การปรับตัว ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นผู้ให้คำปรึกษา การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการยอมรับความหลากหลาย นอกจากคุณลักษณะแล้ว ผู้นำยังต้องมีสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากร การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงทักษะการสื่อสารที่มีพลัง การพัฒนาและประยุกต์ใช้คุณสมบัติและสมรรถนะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันความท้าทายและคว้าโอกาสในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ ลิ้มตาภรณ์. (2559). ภาวะผู้นำร่วม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). ผู้นำในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ทิพวรรณ ประสาทพร. (2560). ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนากร ธีรบุญผล. (2560). การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทวัน วงศ์จรประสาธ. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.



- ปิยาภรณ์ เชื้อมทอง. (2561). *ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ชัย หาญยุทธ. (2563). *ภาวะผู้นำแห่งการปรับตัวและความยืดหยุ่น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญญา สายศิริสุข. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. *วารสารการบริหารและพัฒนา*. 2(2). 28-35.
- วรรณดี สุทธิธนากุล. (2562). ภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่คุณภาพ. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*. 13(1). 1-14.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- สมยศ นาวิการ. (2558). *การบริหารองค์การและภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานผลการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิทธิชัย วงษ์ชนทักซ์. (2563). *การสร้างคุณค่าร่วม: มิติใหม่ของภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธิรัตน์ วงศ์สว่าง. (2562). *ความฉลาดทางอารมณ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุรพล โอภาสเอี่ยมขจร. (2562). *ทักษะการโค้ชสำหรับผู้ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อดิสร ชันทอง. (2561). *จริยธรรมและภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนุชิต อนุพันธ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อภิขญา พรหมศรี, ธนกร ตรกมลกานต์ และ ไพฑูรย์ สอนมะไฟ. (2567). *บทบาทสตรี : ภาวะผู้นำร่วมสมัย. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์*. 4(1). 1-12.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge*. (2nd ed.). New York: Harper Business.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. New York: Random House.
- Covey, S. R. (2008). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. (25th anniv. ed.). New York: Free Press.
- Frei, F., & Morriss, A. (2020). *Unleashed: The unapologetic leader's guide to empowering everyone around you*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goldsmith, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.



- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. (10th ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Kanter, R. M. (2004). *Confidence: How winning streaks and losing streaks begin and end*. New York: Crown Business.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Boston: Pearson.

