

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*

A Model for Proactive Leadership Development of School Administrators in Small Schools under the Office of the Basic Education Commission

ปวีณา วรกำพล, จักรกฤษณ์ โปดาพล และพระครูปลัดจักรพล สิริธโร

Paweena Worakumpon, Chakgrit Podapol and Phrakrupalad Jakkapol Siritharo

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง, ประเทศไทย

Mahamakut Buddhist University, Sri Lan Chang Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail: paweena.wor@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และ 3) ประเมินรูปแบบที่พัฒนาขึ้น การวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 102,936 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน และมีผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกำหนดเป้าหมาย การรู้จักตนเอง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจรรย์ญาณ ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญในการรับมือกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) พบว่า ด้านที่สูงที่สุด

*ได้รับบทความ: 16 เมษายน 2569; แก้ไขบทความ: 1 กันยายน 2569; ตอปรับตีพิมพ์: 24 กันยายน 2569

Received: April 16, 2026; Revised: September 1, 2026; Accepted: September 24, 2026



คือ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่า $PNI_{Modified} = 0.21$ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการพัฒนา 3) ผลผลิตและผลลัพธ์ และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ โดยเน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ในสัดส่วนการปฏิบัติร้อยละ 60 และภาคทฤษฎีร้อยละ 40 ควบคู่กับการใช้คู่มือที่มุ่งเน้นการนำไปใช้จริง ลดความซ้ำซ้อนของภาระงานเอกสาร

3. ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, $S.D. = 0.47$) โดยด้านความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่การประเมินคู่มือการใช้รูปแบบ พบว่า มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, $S.D. = 0.37$) โดยเฉพาะด้านความชัดเจนและความเข้าใจของภาษาได้รับคะแนนสูงสุด ($\bar{X} = 5.00$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงรุก; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนขนาดเล็ก; รูปแบบการพัฒนา; การวิจัยและพัฒนา

Abstract

This research aimed to 1) study the components of proactive leadership among school administrators in small-sized schools under the Office of the Basic Education Commission (OBEC), 2) develop a proactive leadership development model, and 3) evaluate the developed model. The study employed a mixed-methods approach. The population consisted of 102,936 administrators and teachers from small-sized schools under OBEC. The quantitative sample included 384 participants, while qualitative data were provided by 9 experts. Research instruments comprised questionnaires, semi-structured interviews, and evaluation forms assessing suitability, feasibility, and usefulness. Data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, the Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$), and descriptive analysis.

The findings revealed that:

1. The components of proactive leadership among school administrators in small-sized schools comprised five dimensions: creativity, goal setting, self-awareness, independent determination, and critical judgment. These dimensions represented essential behaviors for addressing resource limitations and the unique context of small schools. Furthermore, the needs assessment utilizing the $PNI_{Modified}$ indicated that creativity had the highest value ($PNI_{Modified} = 0.21$), reflecting the most critical need for development.



2. The developed proactive leadership model consisted of four components: 1) input, 2) development process, 3) output and outcomes, and 4) feedback. The development process emphasized experiential learning, allocating 60 percent to practical activities and 40 percent to theoretical content, alongside the utilization of a practical manual designed for real-world implementation and the reduction of redundant documentation.

3. The evaluation of the model by experts indicated that, overall, it achieved the highest level of suitability, feasibility, and usefulness ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.47), with usefulness receiving the highest mean score. Additionally, the evaluation of the implementation manual showed an overall quality at the highest level ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.37), particularly in terms of clarity and ease of understanding of the language, which received the highest rating ($\bar{X} = 5.00$).

Keywords: Proactive Leadership; School Administrators; Small Schools; Development Model; Research and Development

1. บทนำ

ในยุคปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองได้อย่างไร้ขีดจำกัด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกดดันให้ระบบการศึกษาไทยต้องยกระดับคุณภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและมีทักษะการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Gil et al., 2023, pp. 422-434)

เมื่อพิจารณาในบริบทของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลไกหลักในการกระจายโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในพื้นที่ชนบท แต่ในขณะเดียวกัน โรงเรียนกลุ่มนี้กลับต้องเผชิญกับสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ทั้งปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรครูที่ไม่ครบชั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัดรอบด้าน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจึงต้องเผชิญกับความท้าทายและมีความจำเป็นในการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (วิชัย ลาธิ และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564, หน้า 85-100) ความท้าทายนี้เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องมีขีดความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำเชิงรุก จึงกลายเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยก้าวข้ามข้อจำกัดของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในเชิงทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงรุกหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการคาดการณ์อนาคต การริเริ่มลงมือทำด้วยตนเอง และการมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก แทนที่จะรอให้ปัญหาเกิดแล้วจึงแก้ไขแบบตั้งรับ (Parker et al., 2019, pp. 221-248) คุณลักษณะของผู้นำเชิงรุกจะประกอบไปด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง การมีวิจาร์ณญาณ ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีความกล้าที่จะตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพแม้ในสถานการณ์ที่ขาดแคลน (McCormick et al., 2019, pp. 30-51) การนำภาวะผู้นำเชิงรุกมาใช้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูผู้สอน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวกต่อเนื่องไปยังชุมชนและสังคม (Kouzes & Posner, 2017)

แม้ภาวะผู้นำเชิงรุกจะมีความสำคัญยิ่ง แต่เมื่อทบทวนวรรณกรรมพบช่องว่างทางการวิจัยที่สำคัญคือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่มีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มักถูกออกแบบและศึกษาภายใต้บริบทองค์กรธุรกิจหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม (Crant et al., 2017; Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011, pp. 255-285) ทำให้รูปแบบเหล่านั้นไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดอย่างรุนแรง จึงยังไม่ตอบโจทย์และขาดกลไกที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก

เพื่อเป็นการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อค้นห่องค์ประกอบและสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กร และสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี ภายใต้แบบแผนการวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 24 คน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 33.33 ขึ้นไป ซึ่งได้องค์ประกอบหลักจำนวน 5 ด้าน ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการถ่วงดุลองค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้มีความรู้การศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง ประกอบด้วย นักวิชาการ/ข้าราชการบำนาญ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และขั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นที่ 2 ตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์ และขั้นที่ 3 ประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ซึ่งแบ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละกลุ่มย่อย และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิตามภูมิภาค (4 ภาค) สุ่มเลือกจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษา และสุ่มแบบง่ายเพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำแนกสัดส่วนเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครูผู้สอน จำนวน 324 คน ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 1) แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 9 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่



กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่ามีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ระหว่าง .24 - .86 และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ทั้งฉบับเท่ากับ .98 2) แบบสนทนากลุ่มรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และ 3) แบบประเมินรูปแบบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤศจิกายน ถึง ธันวาคม 2568

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติพื้นฐานที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น

PNI
modified

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการผ่าน 3 ขั้นตอนหลัก ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1.1 ผลการสังเคราะห์และยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 24 คน พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกมี 5 ด้านหลัก และเมื่อนำไปผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงนิยามเชิงปฏิบัติการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับชุมชน 2) การกำหนดเป้าหมาย เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) การรู้จักตนเอง เน้นความเข้าใจอารมณ์พฤติกรรมตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เน้นการตัดสินใจด้วยตนเองในสถานการณ์ที่ต้องการความคล่องตัว และ 5) การมีวิจาร์ณญาณ เน้นการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก พบว่า ในภาพรวมประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = 0.21$, สภาพที่เป็นจริง ($\bar{X} = 3.70$, $S.D. = 0.57$, สภาพที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.46$, $S.D. = 0.64$) รองลงมาคือ ด้านการมีวิจาร์ณญาณ ($PNI_{modified} = 0.17$) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ($PNI_{modified} = 0.16$) ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ($PNI_{modified} = 0.15$) และด้านการรู้จักตนเอง ($PNI_{modified} = 0.15$) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์เจาะลึกในด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ทักษะย่อยที่ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนา



มากที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหาร ($PNI_{modified} = 0.36$) และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง ($PNI_{modified} = 0.35$)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการผ่าน 2 ขั้นตอนหลักได้แก่ การยกร่างรูปแบบ และการตรวจสอบยืนยันรูปแบบผ่านการสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากการนำ (ร่าง) รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เข้าสู่กระบวนการวิพากษ์และยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้การยอมรับว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเชิงลึก ได้แก่ การเพิ่มรากฐานทางทฤษฎีเชิงประจักษ์ในหลักการและเหตุผล การปรับวัตถุประสงค์โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพตามบริบทพื้นที่แทนการเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และการปรับแนวทางการนำไปใช้ให้เป็นรูปธรรมผ่านระบบคู่มือที่ระบุขั้นตอน ระยะเวลา และกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน

2.2 ผลลัพธ์โครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงจนได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกเชิงระบบ ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงนํานงาน บูรณาการร่วมกับระบบพี่เลี้ยง โดยโครงสร้างของรูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน บริบทความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็ก และเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 องค์ประกอบ ส่วนที่ 2) กระบวนการพัฒนา ขับเคลื่อนผ่านวงจรคุณภาพ PDCA โดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ทฤษฎีร้อยละ 40 และการปฏิบัติจริงร้อยละ 60 แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมความพร้อมและวางแผนประเมินตนเองและจัดระบบพี่เลี้ยง 2) ระยะดำเนินการขับเคลื่อนภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบในการแก้ปัญหาจริงของโรงเรียน และ 3) ระยะตรวจสอบประเมินผลประเมิน 360 องศาและถอดบทเรียน ส่วนที่ 3) ผลผลิตและผลลัพธ์ ผู้บริหารผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะร้อยละ 80 ขึ้นไป เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหาร และก้าวข้ามข้อจำกัดเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และส่วนที่ 4) ข้อมูลย้อนกลับ การนำผลการถอดบทเรียนไปใช้ยกระดับการทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดโครงสร้างความสัมพันธ์ที่แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินคุณภาพของรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 9 คน ซึ่งครอบคลุมผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับวิชาการ ไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

3.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ในภาพรวม รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.35) รองลงมาคือด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.48) และด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ จุดเด่นสำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนประเมินความสอดคล้องสูงสุดคือ การใช้ภาษาที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ซึ่งได้รับคะแนนเต็มในมิติด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00)

3.2 ผลการประเมินคู่มือประกอบการใช้รูปแบบ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.37) โดยด้านความชัดเจนและความเข้าใจง่ายของภาษามีความโดดเด่นสูงสุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00)



= 0.00) ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่น่าสนใจคือ ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนประเมินเต็มอย่างเป็นเอกฉันท์ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) ในประเด็นความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหาในบทนำ และความชัดเจนของการอธิบายกระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ ตลอดจนความเหมาะสมของรูปแบบและขนาดตัวอักษรของรูปเล่ม

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงเชิงวิชาการและบริบทการนำไปใช้จริง ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกที่ตอบโจทย์ความอยู่รอดของโรงเรียนขนาดเล็ก (ผลจากการดำเนินการระยะที่ 1) จากการศึกษาในระยะที่ 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกำหนดเป้าหมาย การรู้จักตนเอง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจรรณญาณ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการถึง 24 คน ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติทางจิตวิทยายบุคคลและมิติการบริหารจัดการองค์กร ทำให้ได้องค์ประกอบที่ยกระดับและแตกต่างไปจากกรอบแนวคิดพื้นฐานของ Covey (2004) ที่ระบุคุณลักษณะไว้ 4 ด้าน (การรู้จักตนเอง จินตนาการ วิจรรณญาณ และความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ) ซึ่งเน้นที่อุปนิสัยส่วนบุคคลเป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้นำบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กเข้ามาเป็นฐานคิด จึงได้ยกระดับจินตนาการให้กลายเป็นการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปสร้างนวัตกรรมเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้จริง และได้เพิ่มด้านการกำหนดเป้าหมายเข้ามา ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรจำกัดจำเป็นต้องมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman & Crant (1993, pp. 103-118) และ Parker et al. (2019, pp. 221-248) ที่ระบุว่าในสถานะที่องค์กรเผชิญความผันผวน ผู้นำที่กล้าคิดนอกกรอบ ตั้งเป้าหมายเชิงรุก และตัดสินใจอย่างเป็นอิสระจะช่วยสร้างนวัตกรรมทางการบริหารได้ดีกว่าการรอรับนโยบายเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การที่องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายมีความชัดเจน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kilic & Gök (2022, pp. 2492-2506) ที่พบว่าความเป็นผู้นำเชิงรุกส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากช่วยลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

2. รูปแบบการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี (ผลจากการดำเนินการระยะที่ 2) ในระยะที่ 2 ของการพัฒนาแบบและคู่มือ ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ไว้ที่ร้อยละ 60 และทฤษฎีร้อยละ 40 ควบคู่กับการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการ



อบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงในพื้นที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gil et al. (2024, pp. 422-434) ที่ระบุว่าการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ ต้องให้ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริง นอกจากนี้ ในกระบวนการพัฒนารูปแบบ ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญยิ่ง คือ การไม่นำโรงเรียนขนาดเล็กไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจาก ความแตกต่างของบริบทและทรัพยากรอย่างสิ้นเชิง ผู้วิจัยจึงปรับจุดเน้นของรูปแบบมาสู่การดึงศักยภาพจากภายในและชุมชน ซึ่งการที่รูปแบบเน้นการปฏิบัติเชิงรุก ถือเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารกล้าเผชิญกับวิกฤตอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Singorn (2023, pp. 14-18) ที่ระบุในงานวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนในโลกยุคใหม่ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดเมื่อผู้บริหารได้เผชิญปัญหาจริงและมีเครือข่ายวิชาชีพคอยชี้แนะ

3. คุณภาพและการยอมรับในระดับสากลของเครื่องมือการพัฒนา (ผลจากการดำเนินการระยะที่ 3) พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ด้านความเป็นประโยชน์ สูงสุด ผนวกกับการที่คู่มือรูปแบบได้รับคะแนนเต็มในด้านความชัดเจนของภาษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก นวัตกรรมทางการบริหารที่ประสบความสำเร็จในระดับปฏิบัติการได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีกลไกที่ลดความซับซ้อนและเพิ่มความชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิต่างเห็นพ้องว่า การใช้ภาษาที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และการลดภาระงานเอกสารในคู่มือฉบับนี้ ถือเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเกิดการยอมรับและพร้อมนำไปใช้งานจริง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประเมินรูปแบบของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ที่เน้นย้ำว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและความเป็นประโยชน์ คือเครื่องชี้วัดคุณภาพที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยและพัฒนา

จากข้อค้นพบสะท้อนความสำเร็จของนวัตกรรมในมิติของการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำเชิงรุกผ่าน การออกแบบคู่มือที่เน้นการปฏิบัติจริง ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการลดขั้นตอนและภาระงานที่ไม่จำเป็น จะช่วยคืนเวลาให้ผู้บริหารสามารถทุ่มเทให้กับการตัดสินใจเชิงรุก มีความกล้าคิดริเริ่ม และพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Salanova et al. (2011, pp. 255-285) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมและเครื่องมือที่ลดความซับซ้อน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร และยังสนับสนุนข้อเสนอของ Singorn (2023, pp. 14-18) ที่มุ่งพัฒนาผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำเชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กลดรูปแบบการบริหารตามคำสั่ง และส่งเสริมการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระของผู้บริหาร เพื่อให้สถานศึกษา



สามารถสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นได้จริง

1.2 ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ไปบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุใหม่ หรือใช้เป็นเครื่องมือหลักในกระบวนการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรส่งเสริมการนำคู่มือที่ลดภาระงานเอกสารลักษณะนี้ไปเป็นต้นแบบในการจัดทำคู่มือการบริหารงานในด้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้กับสถานศึกษาทั่วประเทศ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การรู้จักตนเอง และการมีวิจักษณ์ญาณเป็นพื้นฐานในการประเมินขีดความสามารถของโรงเรียนก่อนจะเริ่มกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครู การนำรูปแบบไปใช้ควรเน้นกระบวนการสะท้อนคิดหลังจากการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องตามแนวทางที่ระบุไว้

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้คู่มือนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแก้ปัญหาเชิงรุก ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้คู่มือนี้ในการฝึกฝนทักษะการตัดสินใจเชิงรุก โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง โดยนำรูปแบบนี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ต่างภาคกัน เพื่อเปรียบเทียบผลของบริบทเชิงพื้นที่ที่มีต่อการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมินผลสัมฤทธิ์ ภายหลังจากที่นำคู่มือไปใช้จริงในระยะเวลา 1 ปีการศึกษา เพื่อประเมินความยั่งยืนของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อคุณภาพสถานศึกษาอย่างชัดเจน

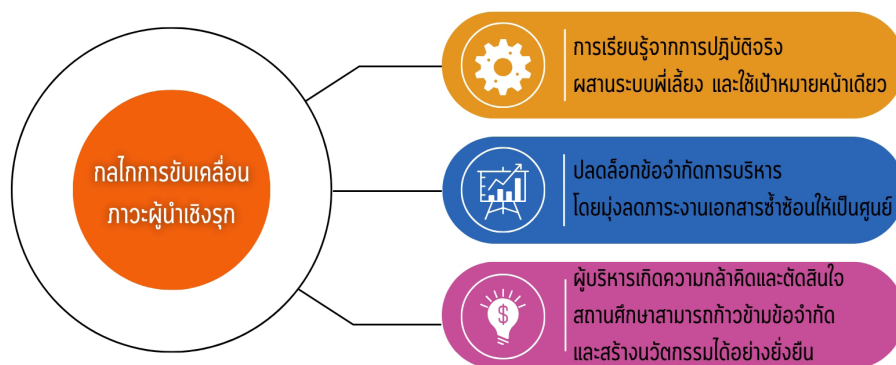
3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานเชิงรุกสำหรับครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเชิงรุกทั้งองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ กลไกการขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงรุกแบบมุ่งเน้นการปฏิบัติ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นข้อค้นพบใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางการพัฒนาผู้นำในอดีตที่มัก



อิงทฤษฎีหรือรูปแบบการบริหารของโรงเรียนขนาดใหญ่ องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่า ภายใต้สภาวะวิกฤต และข้อจำกัดด้านทรัพยากร การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างแท้จริง ไม่สามารถกระทำการผ่านการอบรมเชิงรับได้ แต่ต้องขับเคลื่อนผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง งานหน้างาน ผสานระบบพี่เลี้ยง โดยมีเงื่อนไขสำคัญสูงสุดคือ การลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อคืนเวลาให้ผู้บริหารและครูได้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงฟังก์ชันผ่านกลไกหลัก 3 ส่วน ดังนี้ 1) กลไกการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นส่วนปฏิบัติการที่เน้นสัดส่วนการลงมือทำจริงหน้างานร้อยละ 60 โดยใช้เป้าหมายหน้าเดียว เป็นเครื่องมือลดความซับซ้อนในการวางแผน ขับเคลื่อนควบคู่ไปกับระบบพี่เลี้ยงที่คอยสนับสนุนและสะท้อนคิด เพื่อเปลี่ยนความรู้เชิงทฤษฎีให้เป็นทักษะการบริหารในสถานการณ์จริง 2) การก้าวข้ามข้อจำกัดการบริหาร เป็นคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือการลดความซ้ำซ้อนของภาระงานเอกสาร เพื่อคืนเวลาให้ผู้บริหารสามารถทุ่มเทกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการเชิงรุกได้อย่างเต็มศักยภาพ และ 3) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เป็นเป้าหมายปลายทางที่ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจและกล้าตัดสินใจอย่างมีอิสระ นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งองค์ความรู้นี้ช่วยเปลี่ยนผ่านบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็นผู้นำนวัตกรรมเชิงรุกที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ในระดับบุคคล องค์กร และสังคม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.



- วิชัย ลาธิ, และ สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(12), 85-100.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. เข้าถึงได้จาก <https://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York: Free Press.
- Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2017). Proactive personality: A twenty-year review. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 193-225). New York, NY: Routledge.
- Gil, A. J., Mosegui, G. B. G., Moreira, R. Z., & Eguizabal, M. J. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422-434. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3592>
- Kilic, E., & Gök, M. S. (2023). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: Exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2492-2506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3100>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, W. H. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30-51.



- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology*, 60, 255-285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Singsorn, N. (2023). The integration of proactive leadership according to the principles of the Sappurisa Dhamma VII for school administrators in the VUCA world era. *ASEAN Journal of Religious and Cultural Research*, 6(1), 14-18.