

การบริหารแบบยืดหยุ่น: กุญแจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุค ปัญญาประดิษฐ์ (AI) Flexible Administration: The Key to School Administration in the Era of Artificial Intelligence (AI)

ณัฐปวิทย์ บรรยงศิริกุล¹, เสาวณี สิริสุขศิลป์², ปารย์พิชชา ก้านจักร³

^{1,2,3}สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ประเทศไทย

Nutpavee Banyongsiwakul¹, Saowanee Sirisooksil², Parnpitcha Kanjug³
^{1,2,3}Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand
✉: Missnutpavee.b@kkumail.com
(Corresponding Email)

Received: 17 April 2025; Revised: 21 May 2025; Accepted: 24 May 2025
© The Author(s) 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ อธิบายแนวคิด หลักการบริหารสถานศึกษาแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) คือ กุญแจสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จได้ โดยทำการวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และการวิจัย ซึ่งการบริหารสถานศึกษาแบบยืดหยุ่นเป็นหลักการที่สำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) เนื่องจากสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีหรือแม้แต่การดำเนินชีวิต การบริหารแบบยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรสามารถยืดหยุ่นและฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบากได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีความรู้และสามารถนำเทคโนโลยี AI มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ต่างๆ การบริหารแบบยืดหยุ่น จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารแบบยืดหยุ่น, การบริหารสถานศึกษา, ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

Abstract

This academic article aims to elucidate the concepts and principles of Flexible Management in educational institutions during the Artificial Intelligence (AI) era, which is a key factor enabling educational administrators to manage their institutions toward success. The analysis is based on fundamental concepts, theories, and research. Flexible management in educational institutions constitutes an essential principle for guiding educational institutions to success in the AI era due to rapid global changes in both technology and daily life. This flexible management approach helps organizations remain resilient and recover quickly from difficult situations. Therefore, educational administrators, as organizational leaders, must adapt to continuously changing circumstances. Administrators must possess knowledge and capability to implement AI technology appropriately across various contexts and situations. Flexible

management thus serves as a crucial key that enables educational administrators to manage their institutions efficiently.

Keywords: Flexible Administration, School Management, Artificial Intelligence Era (AI)

1. บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ AI (Artificial Intelligence) ถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเลียนแบบการทำงานของมนุษย์มีความสามารถในการประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยอัลกอริทึมและกลุ่มเครื่องมือทางสถิติ เพื่อสร้างซอฟต์แวร์ทางปัญญา จึงมีความสามารถในการเลียนแบบความสามารถของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ (โชติวาทิต์ ชัชชัยยาคิตต์, 2564) ผู้คนต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงบทบาทใหม่ในหน้าที่ในการอยู่ร่วมกันกับเทคโนโลยีในยุค AI เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนในองค์กรทำให้เพิ่มประสิทธิภาพเกิดความรวดเร็วและความสะดวกสบายในการบริหารงาน (กิตติพิเชษฐ์ ฐปบุชา และคณะ, 2566) ในด้านการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาอย่างยิ่ง ซึ่งปัจจัยหลักที่กำลังเข้ามาเปลี่ยนโฉมของโลกการศึกษาทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเผชิญกับอนาคตคาดการณ์ว่าจะทำให้เกิดการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ แบบก้าวกระโดด (Nguyen et al., 2020) เนื่องจากเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เริ่มเข้ามามีบทบาททำให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอน นำไปสู่การปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ ผู้บริหารควรบริหารจัดการให้ครอบคลุมครบทุกด้านเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุค AI (พระมหาบัณฑิต ปณฺธิตเมธี, 2566)

การศึกษาไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าวอย่างมาก ส่งผลทำให้ระบบการศึกษายังพบปัญหาหลายด้านมาแต่เดิม ทั้งมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งจุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังคงไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาไทยประสบปัญหามากยิ่งขึ้น (อัจฉรา นิยามภา, 2564) ดังนั้น องค์กรที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จมักเป็น “องค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น” (Resilience Organization) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นคืนกลับจากช่วงเวลาที่ยากลำบากได้อย่างรวดเร็ว สามารถพลิกสถานการณ์ที่โหดร้ายไม่เป็นมิตร (Adversity) และเปลี่ยนผ่าน (Transform) ไปสู่การเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมีขีดความสามารถมากยิ่งขึ้น (สุรพงษ์ มาลี 2563; ขวัญข้าว และคณะ, 2566) เห็นตรงกันว่าผู้บริหารควรบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (Resilience Organization) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้ภายใต้วิกฤตแห่งความผันผวนที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์สามารถทำงานเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร (ปทุมพร เปียถนอม, 2563) มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับ พิณภัทรา เวทย์วิทยานวัณณ์ และชนมณี ศิลาณกิจ (2566) การบริหารแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา คือสามารถบริหารด้านหลักสูตร ช่วยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะกับผู้เรียน ผู้สอน โดยการปรับประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ไปสู่การพัฒนาการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายทำให้

เกิดผลลัพธ์ในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาต้องบริหารแบบยืดหยุ่น (Resilience Organization) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดภายใต้วิกฤตแห่งความผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเลียนแบบการทำงานของมนุษย์ ผู้บริหารจึงต้องปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยสนับสนุนคุณภาพทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านส่งเสริมสนับสนุนการสอนของครู ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และที่สำคัญต้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทุกสภาพการณ์ โดยการทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายทำให้เกิดผลลัพธ์ในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

2. การบริหารสถานศึกษาแบบยืดหยุ่น

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) การบริหารสถานศึกษา 2) การบริหารแบบยืดหยุ่น 3) คุณค่าสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งจะขอเสนอรายละเอียดดังนี้

การบริหารสถานศึกษา พิกุล นามสูง (2565) และ พงศกร ศรีรงค์ทอง (2565) มีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษา เป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ความรู้ ความชำนาญ ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค จริยธรรม และทักษะความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อีกมุมมองของรสริน อางโธสง และคณะ (2564) และ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2562) เห็นตรงกันว่า การบริหารและความเป็นผู้นำขององค์กรแห่งวิชาการ รวมถึงสถานศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อื่น ๆ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินการตามนโยบายและการปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินงานพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา รวมถึงความรับผิดชอบที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา การออกแบบและการใช้หลักสูตร การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเงิน การดูแลภาวะเปราะบาง การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก การสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในเชิงบวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับให้เข้ากับความต้องการ และ ภัทรา จรรยาธรรม (2564) การบริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งสู่ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้แก่ 1) การวางแผนการกำหนดกรอบ 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล 5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6) การวางแผนงบประมาณต้องครอบคลุม และ 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ

กิจกรรมและการดำเนินงานภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีทักษะที่หลากหลาย เช่น การสื่อสาร การคิดสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจัดการทรัพยากร เพื่อให้สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายการศึกษา ออกแบบหลักสูตร เป็นต้น และต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกพัฒนาครูและผู้เรียนพร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม ส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียน และสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพของบุคลากร ภายใต้มาตรฐานและประสิทธิภาพที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการที่เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือกระบวนการทำงานแบบตายตัว เน้นการสร้างระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของตลาดหรือสถานการณ์ที่เผชิญ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในองค์กรเมื่อมีวิกฤตเศรษฐกิจ การระบาดใหญ่ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค (Robbins et al., 2018) และอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กร อาจหมายถึงการลดขนาดองค์กร (Downsizing) หรือการแบ่งทีมงานออกเป็นหน่วยเล็กๆ ที่สามารถทำงานได้อย่างอิสระ (Decentralization) ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจรวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Mintzberg, H., 1979) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2565) มีแนวคิดในการบริหารแบบยืดหยุ่นว่า เป็นการบริหารที่เปลี่ยนวิธีการทำงานจากแบบเดิม ๆ ที่ทำงานเป็นขั้นตอน เปลี่ยนเป็นการวางแผนและส่งมอบงานที่ละเอียด เพื่อให้ปรับตัวสามารถรับมือกับปัญหา และสามารถแก้ปัญหาได้ทัน่วงที

สรุปได้ว่า การบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) คือการบริหารจัดการที่เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือกระบวนการทำงานแบบตายตัว "การบริหารแบบยืดหยุ่นเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของตลาดหรือสถานการณ์ที่เผชิญ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในองค์กรเมื่อมีวิกฤตเศรษฐกิจ การระบาดใหญ่ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือสถานศึกษา ทั้งนี้ "การปรับโครงสร้างองค์กรอาจหมายถึงการลดขนาดองค์กร (Downsizing) หรือการแบ่งทีมงานออกเป็นหน่วยเล็กๆ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างอิสระ (Decentralization) มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการฝึกอบรมครู และบุคลากรให้มีทักษะใหม่ๆ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญในการบริหารแบบยืดหยุ่น ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้หลายท่าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์สำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อัจฉรา นิยมภา (2564) กล่าวว่า เนื่องจากการศึกษาไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามากมาย จนทำให้ระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นด้านมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ อีกทั้งจุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาไทยประสบปัญหามากยิ่งขึ้น เนื่องจากการซ้ำเติมปัญหาที่มีอยู่แต่เดิม นอกจากนี้แนวคิดของนักศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ยังพบว่า จากสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นการศึกษาไทยประสบปัญหาเกี่ยวกับด้านคุณภาพผู้เรียน การปรับตัวขององค์กรและคุณภาพของผู้เรียนในบริบทที่เปลี่ยนแปลง สุรพงษ์ มาลี (2563) ทั้งนี้งานวิจัยส่วนมากถึงร้อยละ 70 ได้บอกไว้ว่า หากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักเกิดความล้มเหลว เพราะเหตุจากภาวะความเหนื่อยล้าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Organization Change Fatigue) แต่เมื่อเป็นการบริหารแบบยืดหยุ่นองค์กรยังสามารถยืนหยัดเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จมักเป็น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า “องค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น” (Resilience Organization) จึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นคืนกลับจากช่วงเวลาที่ยากลำบากได้อย่างรวดเร็ว สามารถพลิกสถานการณ์ที่โหดร้ายไม่เป็นมิตร (Adversity) และเปลี่ยนผ่าน (Transform) ไปสู่การเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมีขีดความสามารถมากกว่าเดิมยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ นั่นคือการบริหารแบบยืดหยุ่นเนื่องจากระบบการศึกษาไทยเผชิญกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ส่งผลให้พบปัญหาเชิงโครงสร้างเดิมที่สะสมมานาน ทั้งด้านมาตรฐานการศึกษา ความอ่อนแอในการพัฒนาบุคลากรทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และภาษาอังกฤษ รวมถึงความเหลื่อมล้ำทางโอกาสและการบริหารจัดการที่ขาดความคล่องตัว ดังนั้น องค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น (Resilience Organization) จะสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้รวดเร็ว และพลิกผันสถานการณ์เลวร้าย (Adversity) นำสู่การพัฒนาขีดความสามารถใหม่ที่เข้มแข็งกว่าเดิม (Transform) จะสามารถบริหารองค์กรก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งถือว่าผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน นำพาองค์กรที่บริหารให้สามารถเกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลในยุค AI (Artificial Intelligence) บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้



ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนศูนย์รวมพลังในการดำเนินงานขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ จึงต้องมีลักษณะต่างๆ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ในสภาวะที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือการทำงานเป็นทีมจะช่วยเสริมสร้างการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู (นางสาวกรรณิการ์ ทองใบ, 2562) ไม่เพียงแต่ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีเปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ยังต้องการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารองค์กรก้าวทันนวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคอนาคต (อำพรพรรณ กังวานพลนิษฐ์, 2566) การปรับใช้กับการศึกษานั้น พระมหาบัณฑิต ปนฺนิตฺตเมธี (2566) กล่าวว่า AI ทำให้กิจกรรมพื้นฐานด้านการศึกษาดำเนินไปได้โดยอัตโนมัติ ทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องง่ายขึ้น ลดเวลาในการทำงาน สะดวกเข้ากับบริบท เหตุการณ์แบบเรียลไทม์รวดเร็วทันต่อการใช้งาน อีกทั้ง AI เรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นำปัญหาที่ผู้เรียนเจอมาวิเคราะห์ประมวลผลเป็นข้อมูลเชิงลึก และสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร สนับสนุนคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่รวดเร็วในยุคที่ AI จำเป็นต้องเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การประเมินผลอย่างแม่นยำ และการทำนายแนวโน้มทางการศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือ นอกจากนี้ AI ยังช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน ต้องรอบรู้ในเรื่องนวัตกรรมและเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ การปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้บริหารจะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

5. การบริหารแบบยืดหยุ่นมาปรับใช้ในสถานศึกษา

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารแบบยืดหยุ่นมาปรับใช้ในสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้หลายท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารแบบยืดหยุ่นมาปรับใช้ในสถานศึกษา Resilience เพื่อการบริหารจัดการองค์กรหรือสถานศึกษามีความหมาย คือเป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดการองค์กรเพื่อตอบสนองต่อวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้นและสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติดังกล่าวได้อย่างดี ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ยุคใด (พสุ เดชะรินทร์, 2564) เพราะว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวน และปรับเปลี่ยน เพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผันไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือได้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต (กมลวรรณ จันท, 2564) ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายมีคุณภาพ ผู้บริหารควรบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (Resilience Organization) เพื่อให้สถานศึกษาได้อยู่รอดภายใต้วิกฤตแห่งความผันผวนเช่นนี้ได้ ซึ่งการบริหารแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นความ

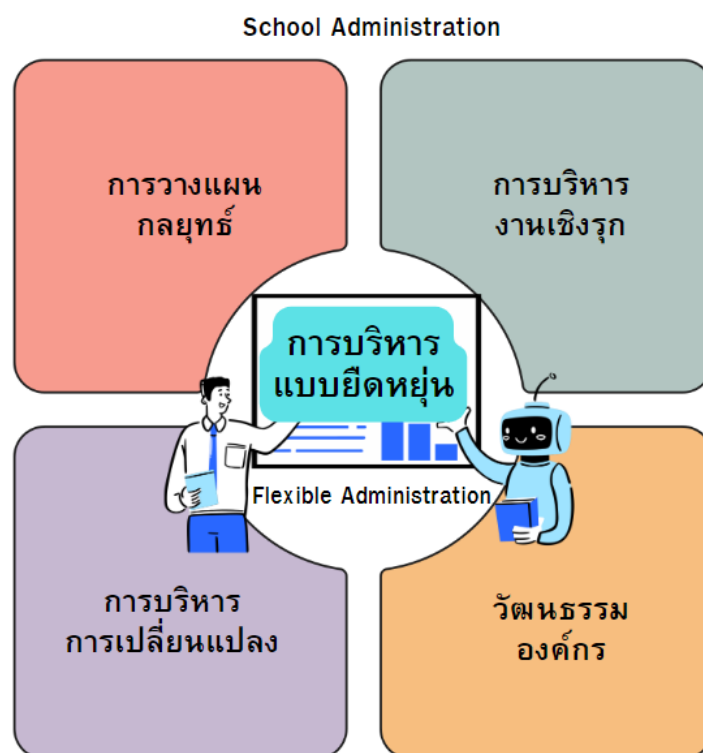
ยืดหยุ่น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารต้องสร้างความผูกพันของคนในองค์กรระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมควรสนับสนุนและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติมีความเชื่อใจเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรทุกคน โดยศึกษาข้อมูลของความถนัดและความชอบของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล และต้องสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรผู้บริหารควรมองหาจุดเด่นของบุคลากรในองค์กรให้เจอ และส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้สร้างผลงานพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งความก้าวหน้าในการทำงานนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็นการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถมากขึ้น ที่สำคัญ การสร้างค่านิยม ที่คำนึงถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติในองค์กรที่ยอมรับได้และผ่านการยอมรับจากที่ประชุมขององค์กร ทำให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจบทบาทในการทำงานของบุคลากรในองค์กร) การบริหารงานเชิงรุก คือ การบริหารจัดการด้วยความรอบคอบ โดยการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำกลยุทธ์หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในการพัฒนา เช่น ผู้บริหารต้องอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องบริหารให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพร้อมที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารท่านอื่น ผู้บริหารจะต้องรู้จักเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตัวเองสร้างการเปลี่ยนแปลง ผ่านการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาองค์กร การบริหารสถานศึกษาหรือบริหารงานต้องบริหารโดยการเชื่อมโยง วิเคราะห์ และแสวงหาแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร การประสานงานระหว่างบุคลากรหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำให้เกิดการยอมรับได้รับความน่าเชื่อถือจากคนในสถานศึกษา และยังคงเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือ ยอมรับปรับตัว และปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทำเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกเสมอ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน รับผิดชอบและแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน เป็นต้น 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารต้องบริหารสถานศึกษาหรือองค์กรวิถีใหม่ ดังนี้ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ ผู้บริหารจะนำระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมาปรับใช้และยังต้องสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อให้ผ่านพ้นในช่วงวิกฤตที่เผชิญ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรมี (Resilient Mindset) คือพร้อมปรับตัว ไม่ยอมแพ้ และเชื่อมั่นในการกลับมาฟื้นตัวขององค์กรและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดองค์กรที่ยืดหยุ่น (Resilient Organization) และ 4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการต้องคำนึงถึงการปรับตัวและความคล่องตัว เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การออกแบบองค์กรและระบบปฏิบัติงาน การดำเนินการและประเมินผล การปรับใช้เทคโนโลยีหรือ ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลและให้อิสระแก่ผู้เรียนในการเลือกวิธีการเรียนรู้และกำหนดเวลาเรียน (ขวัญข้าว และคณะ, 2566)

สรุปได้ว่า การนำการบริหารแบบยืดหยุ่นมาปรับใช้ในสถานศึกษา เป็นความสามารถของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่บริหารองค์กรในการรับมือและฟื้นตัวจากวิกฤตหรือสถานการณ์ไม่ปกติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของโลกปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษาปรับตัวได้ทันการณ์ เตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และบรรลุเป้าหมายการศึกษาที่มีคุณภาพ องค์ประกอบหลักของการบริหารแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย 4 ด้าน 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การบริหารงานเชิงรุก 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนกลยุทธ์ โดยการขับเคลื่อนผ่าน 4 องค์ประกอบดังกล่าว เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาแบบยืดหยุ่นช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ในยุคปั่นป่วน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การปรับตัวเชิงรุก และการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด เพื่อสร้างการศึกษาที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลก

6. องค์ประกอบของการบริหารแบบยืดหยุ่น

การบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารโดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (Resilience Organization) เพื่อให้สถานศึกษาได้อยู่รอดภายใต้วิกฤตแห่งความผันผวน รับมือและฟื้นตัวจากวิกฤตหรือสถานการณ์ไม่ปกติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของโลกปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษาปรับตัวได้ทันการณ์ เตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และบรรลุเป้าหมายการศึกษามีคุณภาพ ตามแนวคิดของขวัญข้าว ตะติยรัตน์ และคณะ (2566) สรุปได้ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management)

7. บทสรุป

การบริหารแบบยืดหยุ่น: กุญแจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญเน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เน้นการมีส่วนร่วม การปรับตัวเชิงรุก และการใช้ เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด เพื่อสร้างการศึกษาที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยไม่ยึดติดกับ กฎระเบียบหรือกระบวนการทำงานแบบตายตัว "เน้นการสร้างระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม ความต้องการของตลาดหรือสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีทักษะหลากหลาย สามารถพัฒนาครูและนักเรียนให้มีความสามารถและมีคุณธรรม พร้อมทั้งสร้าง ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียน และสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพของบุคลากร ภายใต้มาตรฐานและ ประสิทธิภาพที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม นำพาองค์กรหรือสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งด้าน เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) สามารถรับมือและฟื้นตัวจากวิกฤตหรือสถานการณ์ไม่ปกติได้อย่างมี ประสิทธิภาพทันทั่วทั้งที่ ซึ่งการบริหารองค์กรที่ยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การบริหารงาน เชิงรุก 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) การวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 2 การบริหารแบบยืดหยุ่น: กุญแจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการบริหารแบบเก่า (Traditional Management) กับการบริหารแบบยืดหยุ่น



(Flexible/Agile Management)

คุณสมบัติ	การบริหารแบบเก่า (Traditional Management)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible/Agile Management)
โครงสร้างองค์กร	เป็นลำดับขั้น, มีการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน, เน้นสายการบังคับบัญชา	แบนราบ, เครือข่าย, ทีมทำงานอิสระ, เน้น การทำงานร่วมกัน
การตัดสินใจ	รวมศูนย์, ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ, กระบวนการช้า	กระจายอำนาจ, ทีมตัดสินใจเองได้, รวดเร็วและปรับตัวได้
การวางแผน	ระยะยาว, เน้นความแน่นอน, กำหนด เป้าหมายตายตัว	ระยะสั้น, ทำซ้ำ, ปรับเปลี่ยนได้, เน้นการเรียนรู้และปรับตัว
การสื่อสาร	เป็นทางการ, ไหลจากบนลงล่าง, เน้น การสั่งการ	ไม่เป็นทางการ, เปิดกว้าง, สื่อสารสองทาง, เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ
การควบคุม	เน้นกฎระเบียบ, ขั้นตอน, การ ตรวจสอบอย่างเข้มงวด	เน้นผลลัพธ์, ความรับผิดชอบร่วมกัน, ความไว้วางใจ
การเปลี่ยนแปลง	ต่อต้าน, ยืดหยุ่นน้อย, มองว่าเป็น อุปสรรค	เปิดรับ, มองว่าเป็นโอกาส, ปรับตัวได้อย่าง รวดเร็ว
บทบาทของ พนักงาน	ผู้ตาม, ปฏิบัติตามคำสั่ง, เน้นความ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ผู้ร่วมสร้าง, มีความคิดริเริ่ม, ทำงาน หลากหลาย, พัฒนาตัวเอง
การประเมินผล	เน้นตัวชี้วัดทางการเงิน, ผลงานส่วน บุคคล	เน้นคุณค่าที่ส่งมอบ, การทำงานเป็นทีม, การเรียนรู้
วัฒนธรรมองค์กร	เน้นความมั่นคง, ความเป็นระเบียบ, การแข่งขัน	เน้นนวัตกรรม, การทำงานร่วมกัน, การเรียนรู้, การปรับตัว
เหมาะสำหรับ	องค์กรที่มีความมั่นคง, สภาพแวดล้อม ที่ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว	องค์กรที่ต้องการนวัตกรรม, สภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

8. เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ จันทร. (2564). การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล. ใน *ประชุมวิชาการ นำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 “Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021”* วันที่ 8 สิงหาคม 2564 (หน้า 1002–1010). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กิตติเชษฐ์ ฐูปูชา, สิทธิพร เขาคุ่ม, และสุพจน์ วิริยะ. (2566). แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค AI. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(3), 271–284.
- ขวัญข้าว ตะดิษฐ์, ศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิรักษ์, และสุพจน์ ดวงเนตร. (2566). แนวทางการพัฒนาการบริหาร



- สถานศึกษาที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 3. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 18(3), 236–245.
- โชติวาทิธิ์ ชัชชัยากิตต์. (2564). การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในสถานการณ์ปัจจุบัน. *วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์*, 2(3), 175–189.
- ปทุมพร เปียถนอม. (2563). ภาวะผู้นำทางการศึกษายุคการแทนที่ด้วยสิ่งใหม่กับทิศทางการศึกษาไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 10(3), 115–123.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณนันต์. (2563). การบริหารวิชาการในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 2). ห.จ.ก.มีนเซอร์วิศพัฒนา; คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พงศกร ศรีรงค์ทอง. (2565). สถานที่ทำงานที่มีความสุขจากมุมมองของอาจารย์มหาวิทยาลัย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 36(2), 150–169.
- พระมหาบัณฑิต ปณฺธิเมธี. (2566). อนาคตภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในยุค AI. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(3), 480–492.
- พสุ เดชะรินทร์. (2564). ผู้นำที่ต้องการในยุคโควิดควรเป็นอย่างไร. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/921804>
- พิกุล นามฮง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), 30–43.
- พิณภัทรา เวทย์วิทยานวัฒน์, และชนมณี ศิลาณิกิจ. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย*, 2(2), 1–13.
- ภัทรา จรยารธรรม. (2564). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รสริน อาจโธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์, และพิกุล ภูมิโคกรักษ์. (2564). กลยุทธ์การบริหารบุคคลของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิดการดำรงรักษาบุคลากรและองค์กรแห่งความสุข. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(7), 447–462.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *การบริหารงานแบบยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile Methodology)*. สืบค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2568, จาก <https://www.opdc.go.th/opdcinfographic/>
- สุรพงษ์ มาลี. (2563). คุณลักษณะขององค์กรและกำลังคนที่จะรอดพ้นวิกฤตในศตวรรษที่ 21. *วารสารข้าราชการ Civil Service E-Journal*, 62(2), 16–20.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2562). *การศึกษาภาควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา*.แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์.
- อัจฉรา นิยมภา. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 14(2), 178–195.



- อำพรพรรณ กังวานพนิชย์. (2566). ภาวะผู้นำในยุค Next Normal: นวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคอนาคตทางการศึกษา. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 5(2), 37–49.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nguyen, G., Dlugolinsky, S., Bobák, M., Tran, V., López García, Á., Heredia, I., Malík, P., & Hluchý, L. (2020). Machine learning and deep learning frameworks and libraries for large scale data mining: A survey. *Artificial Intelligence Review*, 52(1), 77–124.
<https://doi.org/10.1007/s10462-018-09679-z>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). London, England: Pearson Education.