

กลยุทธ์การบริหาร : การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI

Management Strategy :

Changes in Educational Institution Administrators in the AI Era

ทินกร ชอัมพงษ์¹, กัญญาภรณ์ เจริญพร², กัญทิมา เผือกใต้³, และ เกศราภรณ์ หวังดี⁴Tinnakorn Chaumphong¹, Kanyaporn Charernporn², Kantima Phueaktai³,
and Kedsaraporn Wangdee⁴

Receive January 31, 2025 ; Retrieved March 30, 2025; Accepted March 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกับการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ต้องศึกษากลยุทธ์เพื่อวางแผนและพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Strategy) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ต้องสอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารกลยุทธ์จึงต้องให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพและการศึกษาไทยในปัจจุบัน มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องกับรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ ในยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ของผู้เรียนที่มีความต้องการหลากหลายตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน การดำเนินชีวิตที่พึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งสิ้น ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับก็ต้องเผชิญความท้าทายในยุคเทคโนโลยีพลิกผันนี้ ทั้งในประเด็นของปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ อาจเป็นกุญแจสำคัญของกระแสการพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกเท่าทันสภาพแวดล้อม และพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาคุณภาพระบบการศึกษา เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, ปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ

Abstract

This academic article aims to study the change management strategies of educational administrators in the AI era, which affects educational administration, especially educational

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ^{2 3 4}อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Assistant Professor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Email: joom_hkp@hotmail.com



administrators in the AI era. They must study strategies to plan and develop educational institutions. The principal strategy is therefore very important to the success of educational institutions, especially as educational administrators who will help promote and support the operations of educational institutions in the direction and according to the set goals that must be consistent with the educational policy and national strategy. Therefore, strategic management must be consistent with the context of the environment and the context of the educational institution that is conducive to participation and creating learning for learners and stakeholders with quality. Thai education today is continuously developing with the new way of life in the AI era of learners who have diverse needs according to the context of global changes, affecting the work style and lifestyle that rely entirely on digital technology. In educational administration, all levels of educational administrators must face challenges in this era of disruptive technology, especially in terms of artificial intelligence or AI, which may be a key to the current trend of change. Educational administrators must change educational institutions both internally and externally to keep up with the environment and develop work processes to be modern and most efficient, developing the quality of the educational system for the goal of sustainable and effective development.

Keywords : Strategy, Educational Administration, Artificial Intelligence or AI

บทนำ

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Strategy) หรือกลยุทธ์ของบุคคลที่มีภาวะผู้นำนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร/หน่วยงาน โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ช่วยให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพและสามารถวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะในปัจจุบันยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ที่เข้ามามีบทบาทในโลกปัจจุบัน เพราะทุกสิ่งทุกอย่างในปัจจุบันจะถูกบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) หรือเทคโนโลยีข่าวสาร (Information Technology: IT) และเมื่อทำงานบูรณาการกับซอฟต์แวร์และข้อมูลในโลกไซเบอร์แล้ว เกิดการสร้างผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมได้รวดเร็วขึ้น ซึ่ง Osadhapiruk., et.al. (2024). กล่าวว่า เมื่อมีปรากฏการณ์ Digital Disruption ที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม ทั้งด้านการศึกษา การทำงาน การดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ทุกคนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดบนโลกแห่งพลวัตที่พลิกผันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Mrazek, N., et.al. (2008). ที่อธิบายถึง



ระบบดิจิทัล (Digital System) ในปัจจุบันว่า เข้ามามีบทบาทพร้อมกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนมากขึ้น ทุกช่วงวัยตั้งแต่วัยเด็ก วัยทำงาน และวัยเกษียณ ที่เกือบทุกคนมีสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และสมาร์ตดีไวซ์ (Smart Device) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลา สร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ เช่น ระบบห้องเรียนไร้กำแพง (Wall-less Classroom) ซึ่งสะท้อนถึงนวัตกรรมการศึกษาที่มีการบูรณาการการเรียนรู้กับเทคโนโลยีอย่างเป็นธรรมชาติในหลายประเทศทั่วโลก สำหรับระบบการศึกษาไทย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และตัวแปรสำคัญในด้านการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ในศตวรรษที่ 21 เพราะผู้บริหารสถานศึกษามักมีข้อจำกัดเรื่องความรู้ความสามารถที่เป็นสากลและทักษะแบบมีอาชีพในการบริหารจัดการสถานศึกษาเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่สำคัญ คือด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตกยุค ไม่พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศ เพื่อที่ผู้เรียนจะเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้เสมอพร้อมรับสถานการณ์ยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ (Sinthuphan., et.al. 2023).

คำว่ากลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า ‘Strategia’ ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า ‘Generalship’ ถือเป็นคำศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าต้นกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการในปัจจุบันมีที่มาจากแนวคิดทางการทหาร จอร์จ สไตเนอร์ ผู้เขียนหนังสือ Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์เป็นสิ่งที่ทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนหรือการเคลื่อนไหวของคู่แข่งในส่วนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ CHULAPEDIA ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวทางสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์จะตอบคำถามง่ายๆ สองข้อ ได้แก่ 1) แข่งขันที่ไหน กลยุทธ์จะบอกคุณว่าองค์กรจะเติบโตได้อย่างไรและในธุรกิจประเภทใด และการเติบโตในธุรกิจนั้นจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร 2) จะแข่งขันอย่างไร เพื่อบอกให้รู้ว่าคุณจะสร้างความแตกต่างและคุณค่า ในสายตาของลูกค้าอย่างไร และได้แนะนำแนวคิดของ Henry Mintzberg (Mintzberg, H. (1989). ในลักษณะของกลยุทธ์ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Rise and Fall of Strategic Planning ซึ่งได้กำหนดลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร



สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดที่นำเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ที่มาจากรากศัพท์ทางการทหาร และเห็นว่ากลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจในปัจจุบัน โดยยึดแนวคิดของหลาย ๆ นักคิด เช่น จอร์จ สไตเนอร์ และ Henry Mintzberg (Mintzberg, H. (1989). ที่ได้อธิบายลักษณะต่าง ๆ ของกลยุทธ์ในบริบทของการบริหาร โดยเฉพาะแนวคิดที่ว่ากลยุทธ์ควรจะตอบคำถามเกี่ยวกับการเลือกตลาดที่เหมาะสมและวิธีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยกับแนวคิดที่เสนอว่ากลยุทธ์มีหลายมิติ ได้แก่ การเป็นแผน (Plan), รูปแบบของกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Pattern), ตำแหน่งในตลาด (Position) และวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร (Perspective) ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถวางแผนและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวของคู่แข่งและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นด้วยกับการใช้กลยุทธ์ที่มองหลายมุมมองและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ โดยมีเป้าหมายในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร.

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาวเป็นข้อความบรรยายเพื่อเตรียมแผนระยะสั้นและทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นการปฏิบัติที่สำคัญและมีความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรนั้น (Santiwong, T. (2007). ซึ่ง Phisanbut, S. (2007). กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่มีความสำคัญมาก เพราะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นแผนเกี่ยวกับการตัดสินใจ การคัดเลือกทรัพยากรสำหรับกิจกรรมระยะยาว และเกี่ยวข้องกับการเลือกเป้าหมายระยะยาว จำเป็นต้องมีการจัดระเบียบธุรกิจต่าง ๆ เป็นส่วนเสริมเพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ต้องครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ นอกเหนือจากธุรกิจซึ่งควบคุมไม่ได้ ซึ่งเป็นแผนที่ยากและอาจไม่ถูกต้องได้ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และ Mintzberg, H. (1994 อ้างถึงใน Thongkamhaeng, K. (2011). ยังกล่าวอีกว่า กลยุทธ์สามารถใช้หลักการ 5P หรือ 5 Ps เพื่อแสดงความหมายที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์คือแผน (กลยุทธ์คือแผน = P1) หมายความว่า ธุรกิจทั้งหมดกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นทิศทางหรือแนวทางหรือวิธีดำเนินการในอนาคตหรือเป็นวิธีการเคลื่อนจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง

2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งบ่งชี้ว่าการวางแผนในอนาคตจะต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรจากอดีตขณะเดียวกัน บทบาทของฝ่ายบริหารในการวางแผนเรื่องใด ๆ จะต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะในหลายๆ กรณี เจตนาเชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ฝ่ายบริหารตั้งใจจะทำอาจไม่สามารถทำได้ แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจใช้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาปรับกลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติงานจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่แท้จริง



3. กลยุทธ์คือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นย้ำความสำคัญของตำแหน่งหรือสถานะของธุรกิจในการการแข่งขัน ดังนั้น ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอจะต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (การกำหนดผลิตภัณฑ์เฉพาะในตลาดเฉพาะ) ความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจในตำแหน่งทางการตลาดหรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการนำเสนอบริการต่าง ๆ

4. กลยุทธ์แบบมุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง วิธีการทำสิ่งต่าง ๆ ที่คนในองค์กรต้องการยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ในความหมายของมุมมอง จะเน้นถึงความสำคัญของการพิจารณาสถานการณ์จริงภายในองค์กรหรือตัวบุคคล

5. กลยุทธ์ คือ อุบาย (Strategy is a ploy = P5) ในความหมายของกลยุทธ์นี้มีความหมายเฉพาะเจาะจงมาก กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่ต้องต่อสู้หรือแข่งขันกัน ทุกคนล้วนต้องการชัยชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ

สรุปได้ความว่ากลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการจัดการโดยรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน รวมถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในแง่ของกลยุทธ์โดยใช้หลักการ 5P หมายถึง การกำหนดทิศทาง การมีรูปแบบพฤติกรรมในการดำเนินงาน การกำหนดสถานะหรือตำแหน่ง การมีวิธีการดำเนินงานที่ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือร่วมกัน และการใช้กลวิธีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเป้าไปที่การบรรลุเป้าหมายที่กว้าง ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าพวกเขาต้องการบรรลุความต้องการระดับท้องถิ่นหรือระดับโลกสูงสุด เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความจำเป็นในการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึงกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น กลุ่มเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญ

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับกรอบเวลาที่หลากหลาย ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ดังนั้นในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนทิศทาง



ด้วยการคิดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารในแต่ละสายงานมักมุ่งเน้นที่ปัญหาในระยะสั้นด้วยการเข้าใจลักษณะงานของตนและสร้างประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sereerat, S., et.al. (2009).

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร นักยุทธศาสตร์จะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์อนาคตขององค์กร ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
2. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในอนาคตขององค์กรได้
3. ช่วยให้องค์กรดำเนินงานและใช้ทรัพยากรของตนในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จดีกว่าการบริหารจัดการแบบปกติ
4. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ทำให้ทุกคนพึงพอใจกับการยอมรับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลให้มีการต่อต้านน้อยลง
5. สร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ทุกคนตระหนักและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร (Chiracharas, S. (2005).

สรุปความสำคัญของกลยุทธ์ ได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญในการวางแผนที่จะนำทางไปสู่ความสำเร็จและช่วยกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ในการทำงานให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย ไม่ว่าจะทั้งเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ช่วยป้องกันการเสียเวลา รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วยและกลยุทธ์นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงานออกมาจะได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง กลยุทธ์จึงมีความสำคัญในการวางแผนที่จะนำทางไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากกลยุทธ์ช่วยกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ในการทำงานให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย ไม่ว่าจะทั้งเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ช่วยป้องกันการเสียเวลา รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา

Skywave Solutions ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนธุรกิจว่า “การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และการวางแผนธุรกิจนั้นถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของบริษัท” เนื่องจาก สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่สับสนวุ่นวาย เต็มไปด้วยสภาวะการแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงกว่าที่เคยเป็นมา ทำให้บริษัทไม่น้อยที่ตกอยู่ภายใต้ความกดดันตลอดเวลาในการสร้าง กลยุทธ์



และพยายามผูกขาดผลประโยชน์จากการแข่งขัน ซึ่งตัวเลขที่ว่ามีสูงกว่าการเพิ่มขึ้นของผู้ลงทุนทำธุรกิจ หน้าใหม่ ๆ ดังนั้น ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับภาวะที่ผันผวนของตลาดนี้เอง จึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง

จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และการวางแผนธุรกิจนั้นถือเป็นเครื่องมือ พื้นฐานสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยเจ้าของกิจการ นักลงทุน ผู้จัดการ ในการตัดสินใจจากสิ่งที่ได้รับทราบมาแล้วซึ่งต่างก็อาจมีความเป็นไปได้ที่หลากหลายแนวทาง ทั้งนี้ ก็เพื่อการมุ่งหน้าไปยังทิศทางที่ต้องการตามแนวทางกลยุทธ์ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าดีที่สุด

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับความท้าทายในยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ

นักวิชาการหลายคน ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมินบทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร การนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัว (Srichandaree, J., & Thanaphaet, C. (2021).

Phuwichit., C. (n.d.). กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรสำคัญที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ที่อาจเกิดได้ทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการบริหารสถานศึกษาได้

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จทุกด้านของสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้นำเชิงรุกที่พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนำไปบริหารงานได้บรรลุตามปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ทั้งยังคาดการณ์ทิศทางการศึกษาไทยได้อย่างแม่นยำ รวมถึงเป็นบุคคลต้นแบบที่นำวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลตามแนวคิดยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ มาสู่สถานศึกษาตั้งแต่การบริหารจัดการ การปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนระบบงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้มีความล้ำสมัยและเป็นสากลสำหรับทักษะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ แนะนำว่า

1. ความรู้ด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา ประเมิน ใช้ แบ่งปัน และสร้างเนื้อหา
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานที่ทำงาน



3. การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ว่าดิจิทัลสามารถเจริญเติบโตได้ใสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล

4. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง

5. สื่อสารวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ

6. การปรับตัวและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในสถานที่ทำงาน

7. การตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

8. การตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในงานร่วมมือโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ มีนักวิชาการไทย ได้เสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เมื่อเปรียบเทียบกับเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมา ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา เป็นอย่างมาก และต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัยและจะต้องมีความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่และนำไปวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา ให้สถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย (Keesukphan, A. (2016); Chamchoi, S. (2013).

นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมแล้ว บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับก็ต้องพัฒนาวิธีคิด ทักษะ และสมรรถนะไปพร้อม ๆ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ควรมีลักษณะ 1) มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology: ICT) 2) จัดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครบทุกระบบ คือ Hardware Software และ Network 3) พัฒนาสมรรถนะ ของผู้เรียนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 4) พัฒนาสื่อและกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) ให้ผู้เรียนสามารถประเมินความก้าวหน้าของตนเอง 6) จัดหาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน 7) พัฒนาทักษะพื้นฐานและคุณลักษณะของผู้เรียน และ 8) มีการวิจัยและพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์กับการรับมือของผู้บริหารสถานศึกษาไทยในยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ

นโยบายและจุดเน้นตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพ ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตตามแนวทางการพัฒนา “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่วิถีคุณภาพ” และต่อยอดเป็นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “วิถีอนาคต วิถีคุณภาพ” ด้วยการสร้างภูมิคุ้มกัน การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่และชีวิตวิถีปกติ



ต่อไป มีการจัดการศึกษาที่มีความเสมอภาค มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในกระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และการจัดการฐานข้อมูลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนบริหารจัดการ มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผ่านกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม กรณีการบริหารจัดการของภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับประเทศ ก็คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ เช่นกัน Siriwan, (2024) เสนอเรื่อง การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาความคิด ทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในศตวรรษที่ 21 หน่วยงานรัฐแต่ละแห่งก็มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ตามความต้องการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐ ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System: KMS) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ในแอปพลิเคชัน หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ บุคลากรภาครัฐสามารถเข้าถึง แหล่งความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การรับมือของผู้บริหารสถานศึกษาไทยยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ มีดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารแบบผู้นำที่มาก่อนกาล หรือ Proactive Leader สืบเนื่องจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้มีการสร้างระบบงานบนแพลตฟอร์มหรือแบบจำลอง (Model) ใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับบริบททางสังคม โดยผู้บริหารสถานศึกษาไทยต้องเป็นผู้นำเชิงรุกที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นต้นแบบการนำระบบดิจิทัลต่อมาสู่สถานศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานต่าง ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความทันสมัยให้บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อสอดคล้องกับฐานวิถีการดำเนินชีวิตและวิถีการทำงานใหม่

2. กลยุทธ์การบริหารแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมฐานวิถีชีวิตใหม่ หรือ New Normal ผู้บริหารใช้กลไกระบบการบริหารที่มีความเชื่อมโยง กล่าวคือมีการยกระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillset) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานของสถานศึกษา มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ผ่านระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Internet of Things: IOT, Cloud Computing และ Big Data เป็นต้น

3. กลยุทธ์การบริหารแบบสร้างสมดุลชีวิต ที่เรียกว่า Work-life Harmony สถานศึกษา ต้องมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายจัดวางรูปแบบ (Model) นวัตกรรม (Innovation) เครื่องมือ (Media) ตลอดจนเทคโนโลยี (Technology) สำหรับอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร



ทางการศึกษา ให้ทำงานในแต่ละวันอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ ตามความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่ทำให้เรื่องงานและชีวิตส่วนตัวผสมผสานกันอย่างลงตัว (Work-life Integration) นอกจากนี้ มีการปรับรูปแบบพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-working Space) เพื่อสนับสนุนแนวทางหรือวิธีการพัฒนางานรูปแบบใหม่ เพราะจะสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างกันได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจะมีบทบาทในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรมที่มีความพร้อมและสมบูรณ์สำหรับการใช้งานจริง

สรุป

แม้ว่าสังคมจะเปลี่ยนเป็นวิถีใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องมีความจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีมุมมองที่มุ่งไปในอนาคต การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาพึงต้องแสดงบทบาทผู้นำ เพื่อสร้างการยอมรับทั้งในชุมชนสถานศึกษาและชุมชนที่กว้างออกไปในท้องถิ่น ทั้งนี้กลยุทธ์ ในการออกแบบเพื่อดำเนินการของสถานศึกษานั้น ไม่มีรูปแบบตายตัวแต่เป็นไปตามบริบทของสิ่งแวดล้อมของแต่ละสถานศึกษาที่มีประวัติศาสตร์ ประสบการณ์ กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป แม้ว่าสังคมฐานวิถีชีวิตใหม่ จะเปลี่ยนเป็นยุคปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ (Technology Disruption) ที่มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและระบบดิจิทัลที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารจัดการ และการทำงานทุกมิติ ความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกเป็นหลัก ในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำเชิงรุก ที่นำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ ไปสู่การบริหารสถานศึกษาซึ่งกำลังเปลี่ยนผ่านยุค และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สร้างรูปแบบการทำงานใหม่หลากหลาย ที่สามารถทำให้ผู้คนสามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ ปราศจากข้อจำกัดใด ๆ และการเป็นผู้นำทางดิจิทัล ที่ต้องนำปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ซึ่งเป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการที่สามารถเรียนรู้และทำงานคล้ายกับกลไกของสมองมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พร้อมนำการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษา ด้วยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายย่อมจะนำพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้เพราะกลยุทธ์สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายสู่อนาคต ซึ่งมาจากการสร้างการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของชุมชนสถานศึกษา และชุมชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเป้าหมายในการพัฒนา ครูและบุคลากรของสถานศึกษา อันนำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างทักษะที่เหมาะสมแห่งบริบทของคริสต์ศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ สิ่งสำคัญของกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในเบื้องต้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในบริบทของเนื้อหาของความเป็นสากลโลกและความสำคัญของความแตกต่างและความ



หลากหลายของพฤติกรรม ลังคม และสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคของปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการการศึกษา การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่อนาคต และมีการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งในระดับชุมชนสถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่น เพื่อผลักดันสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และยังเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่าง AI และระบบดิจิทัลในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยไม่จำกัดเพียงการทำงานในสถานที่หรือเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไปตามแต่ละสถานศึกษา ในส่วนของการสร้างกลยุทธ์ ผู้วิจัยเห็นด้วยว่ากลยุทธ์ต้องมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการนำเอาองค์ความรู้จากทุกภาคส่วนมาช่วยในการตัดสินใจ และสร้างทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพและตอบโจทย์การเรียนรู้ในยุคใหม่ เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษา และให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต.

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน*.
ดุสิตนิพนธ์.ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริการการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จริญญาภรณ์ ศรีจันดารี และ จุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย. (2564). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาใน
ศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(3), 865-876.
- เจริญ ภูวจิตร. (มปป.). *กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568
จาก <https://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20230317-1.pdf>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์การและการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ไทย วัฒนาพานิช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสารจำกัด
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2560). *การบริหารการตลาดยุคใหม่: (Marketing Management)* ฉบับ
ปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: Diamond In Business World.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2013). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *Journal of Education and Innovation*, 14(2), 117–128. retrieved from https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/9391.



- สุมาลี จิรจรัส. (2548). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2568, จาก <http://www.truelookpanya.com/knowledge/>.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Mintzberg., H. (1989). *Onmanagement: insideour strange world oforganizations*. New York: Free Press.
- Mrazek, N., et.al. (2008). *Optimization of phosphate analysis in meat products injection analysis using vanadomolybdate method*. In The 34 th Congress on Science and Technology of Thailand (p. 137). Queen Sirikit National Convention Center, Bangkok, Thailand.
- Skywave Solutions. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568 จาก <https://www.skywavesolutions.com/>

Translates in Thai Reference

- Chiracharas, S. (2005). *Basic knowledge about business operations*. Surat Thani: Surat Thani Rajabhat University.
- Chamchoi, S. (2013). Innovative concepts for educational administration in the 21st century. *Journal of Education and Innovation*, 14(2), 117–128. retrieved from https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/9391.
- Keesukphan, A. (2016). *Educational institution management in the digital age*. Retrieved January 2, 2025, from <http://www.truelookpanya.com/knowledge/>.
- Phisanbut, S. (2007). *Recruitment and employment of employees*. Bangkok: Suan Dusit University.
- Phuwichit, C. (n.d.). *Strategy for educational administrators to lead change*. Retrieved March 25, 2025 from <https://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20230317-1.pdf>.
- Santiwong, T.(2007). *Organization and Administration*.(11th ed.). Bangkok: Thai Wattanapanich.
- Sereerat, S. et.al. (2009). *Modern Marketing Management*. Bangkok: Thammasarn Company Limited.
- Siriwan Sereerat and group. (2017). *Modern Marketing Management: (Marketing Management)* New Revised Edition. Bangkok: Diamond In Business World..



Skywave Solutions. (Online). Retrieved March 25, 2025 from <https://www.skywavesolutions.com/>

Srichandaree, J., & Thanaphaet, C. (2021). ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21st CENTURY, *Journal of MCU Ubon Review*, 6(3), 865-876.

Thongkamhaeng, K. (2011). *Strategies for developing ethical leadership for private school administrators*. Doctoral dissertation in Educational Service. Bangkok: Chulalongkorn University.

