

# การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

## Leadership in Digital Economy Era and Sustainable Development of Educational Organizations

ต้องลักษณะ บุญธรรม<sup>1</sup>

### 1. ความนำ

ความก้าวหน้าและพัฒนาการทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกิดจากสติปัญญาของมนุษย์ทำให้ทุกบริษัทต้องปรับตัวมีอาจหยุดนิ่งอยู่กับที่ เพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างไม่ตกยุค ไม่ล้าสมัย ดังคำกล่าวที่ว่า “ทุกอย่างล้วนมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อสิ่งนั้นได้ดำเนินมาถึงจุดสิ้นสุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น จะกรุยทางสู่วิถีใหม่เพื่อการก้าวเดินที่ไม่สุดสิ้น” (Everything will change when it comes to an end, the change will open a way for it and the way will keep it going for long) เป็นปรัชญาจากภูมิปัญญาดั้งเดิมของจีน ซึ่งสะท้อนความหมายเชิงการสร้างสรรคณ์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำยุคดิจิทัล จะต้องตระหนักและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงยุคเศรษฐกิจดิจิทัล [1] ความก้าวหน้าในศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติทางสังคมอย่างต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ทางสังคมศาสตร์จะต้องก้าวตามให้ทันเกื้อกูลความสมดุลที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทำให้ทุกองคาพยพ (Holistic) ของสังคมโลกก้าวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันเท่านั้น พอเวลาเปลี่ยน สถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องแสวงหาเครื่องมือหรือแนวทางใหม่มาทดแทนเป็นเสมือนวัฏจักรหรือวงรอบของการพัฒนา (Development Circle) จึงเกิดเป็นคำถาม เรื่องของความยั่งยืน (Sustainable) กับยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ว่าท้ายที่สุดแล้วคำตอบของการพัฒนานั้นจะนำไปสู่ความยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างไร

### 2. ผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ที่สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการถ่ายทอดแนวคิดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายดังนั้น การที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลนั้น ผู้บริหารทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักรู้เท่าทันถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญในทุกองค์กร ทุกประเทศอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ จากแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษาการสร้างสรรคณ์งาน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนแนวคิดการสั่งสมความรู้ของสังคมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจดิจิทัล เริ่มมาจากการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างอาชีพหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคมไปใช้และพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ อย่างกว้างขวางให้กับประเทศในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต มวลรวมของประเทศ ซึ่งปัจจัยด้านการจัดการศึกษาของประเทศจะเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการวางรากฐานเศรษฐกิจดิจิทัล [2]

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
โทร. 08-1646-3007 อีเมล: tongluck@rmutt.ac.th

ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในอนาคตจะต้องเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากสอนให้ท่องจำเปลี่ยนเป็นการให้คิด วิเคราะห์จากการให้ความรู้ที่จำกัด เปลี่ยนเป็นการสนับสนุนให้ค้นคว้าความรู้ที่กว้างขวางบนโลกออนไลน์จากการสอนโดยยึดเยียดเปลี่ยนเป็นการสอนตามความสนใจของผู้เรียน ขาดการนำวิธีคิดแบบยืดหยุ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ทำให้สูญเสียอัจฉริยภาพอันหลากหลายที่แฝงอยู่ในผู้เรียนทุกคน การจัดการเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมสมัยใหม่สู่ห้องเรียนและนอกสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่การกำหนดมาตรฐานทางการศึกษาที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบันก็ต้องปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน ทั้งนี้การใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางรากฐานเศรษฐกิจดิจิทัล ทั้งในแง่ความเข้าใจเรื่องระบบดิจิทัล การใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันต่างๆ ตลอดจนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อาทิ ผู้สอนจะต้องเปลี่ยนการสอน การบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนต้องเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาความสามารถที่จะช่วยให้ตนเองประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ [3] ผู้ปกครองจะต้องเปลี่ยนแนวคิด และผู้เรียนก็ต้องค้นพบเป้าหมายของตัวเอง จากการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนกลายเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล (Digital Citizenship) ที่มีคุณภาพนั้น ผู้นำทางการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องรู้และเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นอย่างดี รวมถึงวิธีการใช้นวัตกรรมของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษานำไปสู่ผลอย่างมีนัยสำคัญที่ดีขึ้น ในการแสดงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ดีขึ้น อันเกิดมาจากการยอมรับเทคโนโลยีสู่การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพด้วยภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้นำทางการศึกษา

### 3. การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

นานาชาติที่ต้องการวางรากฐานเศรษฐกิจที่ดียอมให้ความสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยการจัดการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่นการเชื่อมโยงรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบพกพา ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนสื่อการเรียน การสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (E- learning)

[4] ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิดขึ้นในอนาคตอาจไม่ได้เริ่มต้นมาจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว แต่เป็นภาระของทุกคน ที่จะต้องลุกขึ้นมาช่วยกัน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาและครู มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่เรียกว่า การเป็นนวัตกรรม (Innovators) ตามแนวคิดของ Jeffry Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen [5] ได้ทำการวิจัยศึกษาเพื่อหาคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำหรือทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆ Peter J. Denning and Robert Dunham [6] Fullen, M. [7] Stanford Graduate School of Business. [8] และ OECD [9] ที่กล่าวว่าผู้นำที่เป็นนวัตกรรมจะไม่ได้มีความคิดหรือความรู้ดีกว่าตนเองจะต้องมอบหมายเรื่องความคิดหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หากแต่ผู้นำที่เป็นนวัตกรรม มีความคิดและทัศนคติว่าตนเองจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยผู้เขียนสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วยทักษะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม

ทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม	Stanford Graduate School of Business [8]	Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen [5]	OECD [9]	Peter J. Denning and Robert Dunham [6]	Fullen .M. [7]	สรุป
การเชื่อมโยง (Associating )	√	√	√	√	√	√
การตั้งคำถาม (Questioning)	√	√	√	√	√	√
การสังเกต (Observing)	√	√	√	√	√	√
การทดลอง (Experimenting)	√	√	√	√	√	√
เครือข่ายสัมพันธ์ (Networking)	√	√	√	√	√	√

จากตารางที่ 1 พบว่าองค์ประกอบของทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรมสำหรับผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

ประการแรก การเชื่อมโยง (Associating) ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการเชื่อมโยงสำหรับการคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งในปัจจุบันมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีจำนวนมากทั้งที่มีความสัมพันธ์หรือไม่เกี่ยวข้องกัน ล้วนส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการเชื่อมโยงสำหรับผู้นำทางการศึกษา เพราะผู้นำทางการศึกษาต้องมีการผสมผสานที่หลากหลาย เพื่อทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายมิติ ดังนั้น การใช้ทีมบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดมุมมองจากประสบการณ์ที่ต่างกันและสามารถนำมาแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงกันได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง การจัดอภิปรายแลกเปลี่ยน (Sharing Forum) เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและเข้าใจความเชื่อมโยงของงานในสถานศึกษาสม่ำเสมอ

ประการที่สอง การตั้งคำถาม (Questioning) การเป็นนวัตกรรมที่ดี จะไม่ค่อยยอมรับต่อสิ่งที่เป็นอยู่หรือสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องพัฒนาทักษะการตั้งคำถามด้วยการตั้งคำถาม ต่อสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ การตั้งคำถามดังกล่าวนี้เองก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดแบบต่อยอดจากคำถามที่ตั้ง ดังนั้นการตั้งคำถามที่ดีนั้นยากกว่าการตอบคำถามที่ดี ตามคำกล่าวของ Peter Drucker "The important and difficult job is never to find the right answers, it is to find the right question." [7] สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดในงาน ไม่ใช่การค้นพบคำตอบที่ดี แต่เป็นการตั้งคำถามที่ดี และเมื่อเป็นคำถามที่ดี จะเป็นตัวกระตุ้นชั้นดีให้บุคลากรทางการศึกษา เกิดการคิดนอกกรอบ ผู้นำทางการศึกษาต้องสนับสนุนให้มีการสอบถาม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ซักถามและสนับสนุนการเปิดใจรับฟัง การกล้าโต้แย้ง เมื่อคิดเห็นแตกต่าง

ประการที่สาม การสังเกต (Observing) ผู้นำทางการศึกษา ควรมีทักษะการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงศิษย์เก่า เพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสและแนวคิดทางใหม่ๆ การสังเกตเพื่อหาข้อค้นพบใหม่ก็ควร

จะทำควบคู่ไปกับการตั้งคำถามว่าทำไมครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ถึงมีพฤติกรรมแบบนี้? และขณะเดียวกันการสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ แะไหนก็ตาม จะกลายเป็นข้อค้นพบสำคัญสำหรับองค์กรทางการศึกษาในการมองเห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ประการที่สี่ คือการทดลอง (Experimenting) ทักษะการทดลองนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการทดลองในห้องทดลองแบบนักวิทยาศาสตร์เสมอไป ผู้นำทางการศึกษา ต้องมีพฤติกรรมของนักวิทยาศาสตร์ที่นำข้อสังเกต การตั้งสมมุติฐานต่างๆ มาค้นคว้าทดลองและพร้อมที่จะเรียนรู้และแก้ไขจากสิ่งที่ผิดพลาด เพื่อนำความคิดนั้นมาสู่การปฏิบัติได้จริง ด้วยการนำความคิดนั้นมาทดลองโดยการสร้างต้นแบบขึ้นมาและนำความคิดเบื้องต้นไปทดสอบกับบางกลุ่ม ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยทำให้เกิดการตกผลึกทางความคิด ชัดเจนขึ้น ดังนั้นองค์กรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องของนวัตกรรม จึงไม่ควรปิดกั้นบุคลากรที่จะเรียนรู้ ลองผิดลองถูก เนื่องจากมองว่าการได้ทดลองหรือลองผิดลองถูกนั้นจะทำให้เห็นถึงโอกาสและความเป็นไปได้ของสิ่งใหม่ซึ่งจะทำให้ได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายขึ้น

ประการสุดท้าย คือเครือข่ายสัมพันธ์ (Networking) การมีเครือข่ายสัมพันธ์หรือความรู้ในลักษณะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการมีพันธมิตรในวงการต่าง ๆ หรือความพร้อมที่จะพูดคุยและเรียนรู้จากบุคคลในภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจอื่น หรือ แม้กระทั่งการเข้าร่วมสัมมนาหรืออ่านหนังสือประเภทอื่น นอกเหนือจากงานของตน โดยการมีเครือข่ายสัมพันธ์นี้ จะช่วยให้ผู้นำทางการศึกษาได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายได้มุมมองสะท้อนกลับที่แตกต่างกันออกไปอย่างมากทำให้เกิด "ความคิดกระตุ้นความคิด" ได้ประโยชน์ในการคิดค้นแนวปฏิบัติใหม่ๆ หรือแม้แต่การคิดค้นนวัตกรรมที่ขยายผลสู่คนในวงกว้าง ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการประชุมหารือระหว่างหน่วยงาน และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับสายอาชีพต่าง ๆ

นอกจากนี้สมรรถนะต่าง ๆ ของผู้นำทางการศึกษาที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัล คือผู้นำควรมีสมรรถนะตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดมาตรฐานชาติด้าน

เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร (National Educational Technology Standards for administrators : NETS-A) [11] ประกอบด้วย

(1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างแรงบันดาลใจและนำการพัฒนาการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ และการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับคนในองค์กร ได้แก่ 1.1 สร้างแรงบันดาลใจและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันถึงการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ทรัพยากรยุคเศรษฐกิจดิจิทัลร่วมกันเพื่อตอบสนองให้เกิดเป้าหมายการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำทางการศึกษา 1.2 การมีส่วนร่วมในกระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาการนำเทคโนโลยีไปใช้ การดำเนินการแผนเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับตามวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านเทคโนโลยีและ 1.3 การสนับสนุนนโยบายการระดมทุนเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีและการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านเทคโนโลยี

(2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล

(Digital Age Learning Culture) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในสถานศึกษา การจัดหาและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง ได้แก่ 2.1 การตรวจสอบนวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2.2 การส่งเสริมการมีประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2.3 การจัดสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกับเทคโนโลยีและการเรียนรู้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อตอบสนองแต่ละความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนทุกคน และ 2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่น และชุมชนการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และดิจิทัล

(3) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมืออาชีพ

(Excellence in Professional Practice) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสนับสนุนส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมโดยที่มอบอำนาจให้กับ

ครู เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนโดยผ่านการเพิ่มสมรรถนะทางเทคโนโลยีและทรัพยากรดิจิทัลที่จำเป็น ได้แก่ 3.1 การจัดสรรเวลา ทรัพยากรและการเข้าถึงการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่องรารี้นในการผสมผสานทางเทคโนโลยี 3.2 การอำนวยความสะดวกและการมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการกระตุ้นอบรมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี 3.3 การส่งเสริมและการสร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือในยุคดิจิทัล และ 3.4 การให้ความสนใจการวิจัยทางการศึกษาและความน่าสนใจแนวโน้มที่ปรากฏว่ามีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยี และการประเมินผลที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้ที่พัฒนาสมรรถภาพของผู้เรียน

(4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic

Improvement) การเตรียมผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลควรจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า ได้แก่ 4.1 การเปลี่ยนแปลงของการนำระบบซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุผลสำเร็จสูงสุดของเป้าหมายการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า 4.2 การมีส่วนร่วมในการจัดตั้ง สะสมและวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายผลลัพธ์และค้นหาปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากรทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

(5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship)

ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรม และกฎหมาย ตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

#### 4. ผู้นำกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2558 องค์การสหประชาชาติจัดการประชุม Post-2015 Millennium Development Goals โดยคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินานาชาติ (เอสแคป) [12] ร่วมกันวางทิศทางของการพัฒนาโลกในอนาคต เพื่อให้ผู้นำประเทศต่างๆ ร่วมกันหารือเพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความ

ต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องลดทอนหรือลดความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง สำหรับบริบทของประเทศไทยหรือตามแนวทางพุทธศาสนา อธิบายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการบูรณาการ ทำให้เกิดองค์รวม การประสานกันอย่างครบองค์ หรืออีกนัยหนึ่ง คือเกิดดุลยภาพของกิจกรรมมนุษย์ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของธรรมชาติ [13] หากจะมองความยั่งยืน (Sustainable) ในเรื่องของการบริหาร สามารถมองแยกได้เป็น 2 แนวทาง คือความยั่งยืนขององค์กรและความยั่งยืนของตัวผู้นำความยั่งยืนขององค์กรแน่นอนว่าองค์กรจะเป็นเพียงภาพเชิงโครงสร้างเชิงระบบเป็นเพียงวัตถุที่จะต้องอาศัยการบริหารจัดการโดยมนุษย์ การวัดความยั่งยืนจึงสามารถวัดได้จากภายในและภายนอก การวัดความยั่งยืนจากภายนอก สามารถวัดได้จากตัวอาคารสถานที่ ชื่อองค์กรหรือแม้แต่ตรา ยี่ห้อ การวัดความยั่งยืนจากภายในคือการยอมรับในเรื่องของคุณภาพ องค์กรที่สามารถดำรงคงอยู่ได้และได้รับการยอมรับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน จากประสบการณ์หรือภาพเชิงประจักษ์ที่เห็นทำให้เกิดคำถามว่าองค์กรเหล่านั้น มีวิธีบริหารจัดการอย่างไรจึงสามารถรักษาคุณภาพและรักษาความเป็นองค์กรมาได้จนถึงปัจจุบัน ส่วนความยั่งยืนของผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นเป็นเรื่องที่ดีที่สุดที่ทุกองค์กรพึงปรารถนา แต่ทว่าเราจะรักษาคุณภาพ โดยเฉพาะความสามารถในตัวของผู้คนไว้ให้ยั่งยืนได้นั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่มิใช่ว่าทำไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากอดีตเรามีบทเรียนหรือกรณีศึกษาหลาย ๆ กรณีที่น่าสนใจคือทำไม่ผู้นำหลาย ๆ ท่านในโลกนี้จึงได้รับการยอมรับทั้งในขณะที่มีชีวิตอยู่หรือแม้กระทั่งเสียชีวิตไปแล้วก็ตาม เช่น มหาตมะ คานธี ประธานาธิบดีเมลสัน เมลเดลลา ผู้นำทางด้านเทคโนโลยีผู้เป็นเจ้าของบริษัทไมโครซอฟท์อย่างบิล เกตส์ บุคคลเหล่านั้นล้วนรักษาความเป็นผู้นำได้อย่างยั่งยืน พวกเขาเหล่านั้นมีวิธีการหรือมีคุณลักษณะพิเศษอย่างไรที่สามารถเป็นผู้นำที่ยั่งยืนได้ [14]

นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในองค์กรนั้น จากแนวคิดของ Andy Hargreaves and Dean Frink [15] วิโจร์น สารรัตน์ [16] กษมา วรวรรณ ณ อรุยา [17] ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จะนำพา

ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษามีประเด็นหลักสำคัญดังนี้

(1) ความทรงจำถึงการเป็นผู้นำขององค์กรที่มีทักษะการคิดยืดหยุ่น ส่งเสริมการสร้างสรรคจากภายในมากกว่าเสริมแรง มีการเชื่อมโยงให้เกิดเครือข่ายในการคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายของการทำงานมากกว่าควบคุมให้อยู่กรอบที่กำหนด ต้องเป็นแบบอย่างมากกว่าสั่งการ เป็นหัวหน้าที่ดีต้องเป็นครูที่ดีก่อนหน้าที่อื่นใด รวมทั้งส่งเสริมความยุติธรรมและรักษาค่านิยมที่ดี ขององค์กรปลูกฝังความผูกพันกับคนในองค์กร สร้างค่านิยมที่สังคมให้คุณค่า และรักในสิ่งที่ทำ

(2) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ประกอบด้วยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ร่วมกันพัฒนา ร่วมกันสร้างโอกาสเพื่อความร่วมแรงร่วมใจทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา คนเก่งที่สร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือจะมีผลงานดีกว่าคนเก่งที่ทำงานคนเดียวถึงสามเท่า

(3) การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปสู่ภายนอก ผู้นำเก่งแต่โดดเดี่ยวตัดโอกาสของตนเอง ความสัมพันธ์แนวนอนเป็นกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเสริมแรงและลดแรงกดดันภายนอก การสร้างกลุ่มคนที่จะสืบสานอุดมการณ์

ดังนั้นผู้นำที่ยั่งยืนจึงนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กร สำหรับองค์กรทางการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างของการพัฒนาทักษะความคิดแบบยืดหยุ่น ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา สร้างความยุติธรรมและรักษาค่านิยมที่ดี ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถปรับตัว รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนด้วยการมีจิตสำนึกที่ดีรักษาคุณธรรม อนุรักษ์วิถีชีวิตที่มีความสมดุล รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติร่วมกันและการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพลเมืองดีของไทยและพลโลก

## 5. การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากอดีตถึงปัจจุบันผู้นำองค์กรนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ผู้นำ



ต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เทคนิคและกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร รวมถึงทักษะของผู้นำในอดีต Robert L. Katz [18] ได้เสนอว่าทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 ประเด็น คือ 1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ สำหรับงานด้านการปฏิบัติการ 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และ 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม แม้ว่าผู้บริหารแต่ละระดับจะใช้ทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะนี้ก็ติดตามแต่หลังจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีในทศวรรษที่ผ่านมาเพื่อ เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งเป็นตัวแปรหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาทักษะของตนเองให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำองค์กรจะต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีกับภาวะผู้นำให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ดังนั้นการเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จะต้องเพิ่มเติมขึ้นไปอีก คือ การเป็นนวัตกรรม Peterson, T. [19] ได้แก่การเชื่อมโยงในทุกมิติ การตั้งคำถาม การสังเกต การทดลองและเครือข่ายสัมพันธ์ ยอมรับและเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมทางความคิด กระบวนการหรือชิ้นงานใหม่ๆ เพื่อสร้างเสริมโอกาสและประสบการณ์ที่หลากหลายเกิดมุมมองที่สะท้อนกลับที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น นอกจากนี้เพิ่มสมรรถนะที่จำเป็น คือสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีของผู้นำองค์กร ย่อมมีความสำคัญมากในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้นำจะต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล ความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล เมื่อผู้นำได้รับการพัฒนาให้ มีทักษะการเป็นนวัตกรรมและสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง สามารถเป็น

แบบอย่างของการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรนั้นสามารถไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นพลวัตสู่ความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาและไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นนั้นย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินชีวิตของบุคคล องค์กรและสังคมด้วย เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม สร้างสมดุลให้กับองค์กรเป็นประการสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องพึงตระหนักการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนพื้นฐานหลักจริยธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กรนั้นๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น สิทธิและความรับผิดชอบของมนุษย์ ความเป็นธรรม เสรีภาพในการแสดงออก ความทนทานหรือความอดทน ความยุติธรรมและค่านิยมที่ดีเป็นต้น [20] จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่าผู้นำทางการศึกษา ต้องเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะการเป็นนวัตกรรมที่ดีและเสริมสร้างสมรรถนะตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลบนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นการยอมรับหรือการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลนั้น เป็นสิ่งแรกๆ ที่ผู้นำทางการศึกษา จะต้องทำการยอมรับ และมุ่งให้ความสนใจว่าเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับตนเอง รวมทั้งจะวางแผนการพัฒนาทักษะของตนเองอย่างไรบ้าง จากนั้นผู้นำทางการศึกษา ควรมุ่งสนใจที่จะนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานในองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญว่าผลการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเป็นอย่างไร และจะส่งผลกระทบต่อผู้เรียนบ้าง นั่นคือผู้นำทางการศึกษาจะต้องกระตือรือร้นที่จะทำความเข้าใจผู้เรียนในยุคนี้เรียนรู้อย่างไร และจะทำอย่างไรให้ครุหาแนวทางใหม่ที่จะเชื่อมโยง ความคิด ความรู้ และสามารถใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เป็นตัวส่งผ่านไป ยังผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือสามารถกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเกิดขึ้นในสถาน

ศึกษา เนื่องจากผู้เรียนนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมรอบตัวที่  
พรุ่งพรูไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่  
จนสามารถกล่าวได้ว่าเป็นผู้เรียนเป็น “Native  
Technology” โดยชีวิตประจำวันของผู้เรียนจะมีความ  
เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่ตื่นจนหลับไป  
ด้วยเครื่องมือที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากศาสตร์ทาง  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฉะนั้นการจัดการเรียนรู้ที่จะ  
ทำให้ผู้เรียนกลายเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลที่มีคุณภาพ  
นั้น ผู้นำองค์กรทางการศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องรู้  
และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าไปสู่  
ห้องเรียน และสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อ

การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา เป็นการ  
ผสมผสานทักษะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม สมรรถนะทาง  
เทคโนโลยีของผู้นำ มีความเป็นเลิศใน การปฏิบัติอย่าง  
มืออาชีพ มีการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีภาวะผู้นำเชิง  
วิสัยทัศน์และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล รวมทั้งการ  
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ บนพื้นฐานของหลักจริยธรรม  
คุณธรรมและวัฒนธรรมที่จำเป็นยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ล้วน  
แต่เกี่ยวข้องกับการเป็นของผู้นำทางการศึกษาในยุค  
เศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทาง  
การศึกษาต่อไป



รูปที่ 1 การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา (Leadership in Digital Economy Era and Sustainable Development of Educational Organizations)

## 6. บทสรุป

การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืน  
สู่องค์กรทางการศึกษานั้น มีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์  
กันและจะเกิดขึ้นได้นั้นอยู่ที่ผู้นำองค์กร ผู้นำจำเป็นจะต้อง  
สั่งสม พัฒนาและแสวงหาให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะทักษะ  
และสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง  
การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและ  
กระทำการดังกล่าวอย่าง เป็นพลวัต (Dynamic) ไม่  
สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้ง  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฉะนั้นการเป็นผู้นำยุค

เศรษฐกิจดิจิทัล จะต้องเป็นมีทักษะของการเป็นนวัตกรรม  
ได้แก่การเชื่อมโยง (Associating) การตั้งคำถาม  
(Questioning) การสังเกต (Observing)การทดลอง  
(Experimenting) และเครือข่ายสัมพันธ์ (Networking)  
รวมถึง สมรรถนะตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีของ  
ผู้บริหาร ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary  
Leadership) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุค  
ดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ความเป็นเลิศใน  
การปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (Excellence in Professional  
Practice) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic



Improvement) และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship) ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารองค์กรควรมีความเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคเศรษฐกิจดิจิทัลบนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนจะส่งผลให้องค์กรจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหาหนทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] Yuduo, Lu and et al. (2011). Implications on Innovation Management on innovation management. Chinese Management Studies. Vol. 5 No. 4 : 392-402.
- [2] สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). [ออนไลน์]. เศรษฐกิจดิจิทัลนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่. [สืบค้นวันที่ 6 ธันวาคม 2558]. จาก [http://library2.parliament.go.th/library/content\\_update/2015/mar2015.html](http://library2.parliament.go.th/library/content_update/2015/mar2015.html).
- [3] Kopcha, T.J. (2012). Teachers' perceptions of the barriers to technology integration and practices with technology under attitudinal professional development. Computers & Education. Vol. 59. No. 4 :1109-1121.
- [4] Marc, P. (2012). Educational Technology For School Leaders. California, United States of America.
- [5] Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen. (2013). The Innovator's DNA : Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Boston : Harvard business School Press.
- [6] Peter J. Denning and Robert Dunham. (2010). The Innovator 's Way : Essential Practices for Successful Innovation. Cambridge, England : MIT Press.
- [7] Fullen ,M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco CA. : Jossey-Bass.
- [8] Stanford Graduate School of Business. Five core skills of disruption, visual thinking Innovators. [Cited 25 Dec, 2015] Available from <http://www.stanfordbusiness.tumblr.com/post/51889765187/>
- [9] OECD. (2013). Innovator, exporter and new skills development Skills, Development and Training in SMEs, OECD Publishing.
- [10] Peter Drucker. (2003). The Profession of Management. Boston : Harvard Business School Press.
- [11] International Society for Technology in Education (ISTE). (2009). [online]. National Educational Technology Standard for Administrators. [Cited 25 Dec, 2015]. Available from <http://www.iste.org/standards/ISTE-standards/standards-for-administrators>
- [12] United Nations. (2004). UNESCO policy : Decade of Education for Sustainable Development 2005 – 2015. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Published.
- [13] พระธรรมปิฎก. (2549). การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โกมลคีมทอง.
- [14] พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: พื้นฐานการศึกษาด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์.
- [15] Andy Hargreaves and Dean Fink. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership: Leading in Tough Times. Vol. 61 No. 7 : 8-13.
- [16] วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ.
- [17] กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2553). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชัยภูมิ





- [18] Katz, Robert L. (1955). Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review. (January-February 1955), 33-42.
- [19] Peterson, T. (2011). Innovation in Action: Leading by example. EDTECH, Vol. 9 No. 3 : 49-51.
- [20] ศิลป์ชัย สุวรรณมณี. (2555). องค์ประกอบสำคัญสู่การเป็นผู้นำแบบยั่งยืน. วารสารปาริชาติ ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 เมษายน - กันยายน : 77-85.

