



ประมุขศิลป์

กับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในพื้นที่นวัตกรรม
การศึกษาพัทธธีรา อุนันท์พิทักษ์^{1*}กนกพร ทำดี²

รับบทความ: 5 กุมภาพันธ์ 2567 แก้ไขบทความ: 18 กุมภาพันธ์ 2567 ตอบรับบทความ: 19 กุมภาพันธ์ 2567

บทคัดย่อ

จากสถานการณ์ทางการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของโลก การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนต้องปรับเปลี่ยนตามบริบทให้เหมาะสม สอดคล้องกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่เน้นทดลองระบบกลไก นวัตกรรมการศึกษา นวัตกรรมการบริหารจัดการ นวัตกรรมการเรียนการสอน และนวัตกรรมเชิงนโยบาย เพื่อเป็นต้นแบบสถานศึกษาที่ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เน้นให้ได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี 8 ประการ ประกอบด้วย 1) ทักษะคิดเชิงบวก 2) ความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ 3) มีทักษะการสื่อสารและการรับฟังที่ดี 4) ความเข้าใจมนุษยธรรม 5) มอบหมายงานที่เหมาะสม 6) มีความรับผิดชอบ 7) มีแนวคิดแบบพัฒนา และ 8) การเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหลักครองตน ครองคน และครองงาน และเทคนิค 4 C 1) Converting แปลงคำพูดจากสูญเสียเป็นได้รับ 2) Chunking การแบ่งความสำเร็จเป็นส่วนเล็ก ๆ 3) Checklist ทำสิ่งใหม่ที่ชอบ และ 4) Combing รวมใหม่เข้ากับเก่า เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำสำคัญ: ประมุขศิลป์, การเรียนรู้ตลอดชีวิต, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

¹ โรงเรียนวัดไทรทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

* อีเมล: toma.phattheera@gmail.com

² โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด

Leadership and Lifelong Learning in the Education Sandbox

Phatteera Auynuntapitak ^{1*}

Kannokphorn Thamdee ²

Abstract

From the educational situation that has changed according to the world situation Organizing learning for students must be adjusted according to the appropriate context. This is in line with the educational innovation area that focuses on testing the system. Educational innovation mechanism Management innovation Teaching innovation and policy innovation To be a model educational institution that reduces educational inequality. Emphasis is placed on learning to the fullest potential and every sector participates in management to promote stability and sustainability for students. Educational institution administrators therefore play an important role in developing educational institutions to be suitable for the changes taking place. This article aims to present the characteristics of educational institution administrators who are good at promoting learning. Throughout life in the area of educational innovation.

There are 8 characteristics 1) Positive attitude 2) Confidence and Decisiveness 3) Good Communication Skills 4) A Sense of Human 5) Knowing How and When to Delegate 6) Responsibility 7) Growth Mindset and 8) Lifelong Learning. In addition, educational institution administrators must have the Managing self, the Managing other and the Managing career in operations. And must have the 4 C techniques 1) Converting, converting words from loss to gain 2) Chunking, dividing success into small parts 3) Checklist to do new things that you like and 4) Combing new things with old things to develop into an organization lifelong learning.

Keywords: Leadership, Lifelong learning, Education Sandbox

¹ Wat Sai Thong School, Trat Primary Educational Service Area Office

* Email: toma.phatteera@gmail.com

² Khao Saming Wittayakhom School, Chanthaburi, Trat Secondary Educational Service Area Office.

บทนำ

ความเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรม การกระทำ ใช้เพียงแค่ตำแหน่งเท่านั้น ประเทศชาติ กองทัพ องค์กร วงดนตรีหรือแม้กระทั่งครอบครัว ล้วนแต่จำเป็นต้องมีผู้นำ ผู้นำที่ดีย่อมนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จที่ตั้งไว้ ประจักษ์ บุตรสะอาต (2566: 42) กล่าวว่าผู้นำมิใช่เพียงเป็นผู้สั่งการเท่านั้น แต่จะต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีทั้งภายในและภายนอก มีความรู้ความสามารถ รวมถึงต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงเป็นผู้มีจรรยาบรรณแห่งผู้นำ รู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาถือเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำที่สำคัญในการบริหารจัดการและนำพาสถานศึกษาไปสู่การบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาความรู้ให้แก่เยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงหรือบริบทที่เปลี่ยนไปของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเปลี่ยนแปลงของความเป็นอยู่ของสังคม และวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ยิ่งโลกมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากขึ้นเท่าใด ยิ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษา มากเท่านั้น การบริหารด้วยความรู้หรือกระบวนการแบบเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองการเรียนรู้และกระบวนการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการเรียนรู้ พัฒนาระบบการคิดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีกรอบแนวคิดแบบพัฒนาได้ (growth mindset) (สมชาย เทพแสง, 2564 : 7) เพื่อแสวงหาความรู้และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร ให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ตรงตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ กระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการการศึกษา จึงกำหนดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้นเพื่อให้เป็นพื้นที่ในการเรียนรู้ ทดลองระบบกลไกนวัตกรรมการศึกษา ทั้งนวัตกรรมการบริหารจัดการ นวัตกรรมการเรียนการสอน และนวัตกรรมเชิงนโยบาย (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในฐานะของการเป็นผู้นำพาองค์กรสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

กำเนิดประมุขศิลป์

ประมุข เป็นคำนามที่ยืมมาจากภาษาสันสกฤต **प्रमुख** (ปรมุข); ร่วมเชื้อสายกับภาษาลาว **ປະມຸກ** (ปะมุก) หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ เป็นหัวหน้าของประเทศหรือศาสนา เป็นต้น ศิลป์ คำนามยืมมาจากภาษาสันสกฤต **शिल्प** (ศิลป์); เทียบภาษาบาลี สิลป หมายถึง มีฝีมืออย่างยอดเยี่ยม (ทวิศศักดิ์ สิริรัตนเรขา, 2550: 36) เมื่อนำสองคำมารวมกันจะได้ว่า ประมุขศิลป์ (Leadership)

ประมุขศิลป์เป็นคุณสมบัติของผู้ปกครองที่ต้องมีคุณลักษณะที่ดี เป็นศิลป์ที่จูงใจ (Influenc) คนให้ปฏิบัติร่วมกันไปสู่จุดประสงค์ เป็นศิลปะในการปกครองคนหรือนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่สามารถปกครองและบริหารองค์กรให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จ มีกระบวนการให้และรับความช่วยเหลือจากกลุ่มหรือบุคคล โดยดำรงสิ่งเดิมที่ดีอยู่หรือกำหนดใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effect) (กลุ่มคุ้มครองจริยธรรม สำนักงานเลขาธิการกรมสำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559: 1 ; จำรูญ วิณะคุปต์, 2508: 4)

ประมุขศิลป์ จึงหมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี (Good Leadership) ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effect)

องค์ประกอบประมุขศิลป์

คุณลักษณะของประมุขศิลป์หรือความเป็นนำที่ดี (Good Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำหรือหัวหน้าองค์กรที่จะดำเนินการไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีทั้งศาสตร์ (Science) ทยุขีตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพ และศิลป์ (Art) การหาความรู้ อบรมบ่มเพาะนิสัยจนหล่อหลอมเป็นสภาวะความเป็นผู้นำที่ดีภายในจิตสันดาน Leon Ho (2022) กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. ทศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ผู้นำที่ดีจะต้องมีทัศนคติเชิงบวกในการมองโอกาสที่สามารถเป็นไปได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นแต่ดำรงไว้ซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้และยอมรับความล้มเหลว (Ability to Embrace Failure) หรือความผิดพลาดของตนเองได้ พร้อมทั้งหาทางแก้ไข

2. ความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ (Confidence and Decisiveness) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความมั่นใจในสิ่งที่คิดหรือทำ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงและเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตาม และต้องกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

3. มีทักษะการสื่อสารและการรับฟังที่ดี (Good Communication Skills) ผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและทักษะการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

4. ความเข้าใจมนุษยธรรม (A Sense of Human) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมทั้งใช้หลักจิตวิทยาในการโน้มน้าวใจคนอื่น

5. รู้จักการมอบหมายงานที่เหมาะสม (Knowing How and When to Delegate) ผู้นำที่ดีจะต้องมองภาพรวมแล้วสามารถวางแผน แบ่งงานโดยพิจารณาจากความสามารถเพื่อให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ

6. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบทั้งในงานของตนเองและงานของทั้งองค์กร ไม่โยนความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น

7. มีแนวคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) ผู้นำที่ดีจะมองปัญหาเป็นตัวกระตุ้นในการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อก้าวข้ามปัญหาเหล่านั้น มีการเรียนรู้ ค้นคว้าหาวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำทักษะความรู้ที่ได้มาใช้เป็นกลวิธีในการดำเนินงาน อีกทั้งยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบแต่ดำรงไว้บนพื้นฐานความถูกต้อง

8. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ผู้นำที่ดีย่อมรู้ว่าการพัฒนามีความสำคัญ จะต้องไม่หยุดพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ไม่หยุดเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นำมาเชื่อมโยง ปรับเปลี่ยนและพัฒนา รวมทั้งแบ่งปันร่วมมกกันในการบริหารงาน

ประมุขศิลป์ หรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีคุณลักษณะที่ดี 8 ประการในการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงมีแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งของตนเองและขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 1 แผนภาพองค์ประกอบของประมุขศิลป์

ที่มา: พัฒนาและสังเคราะห์โดยคณะผู้เขียน

คุณธรรมสำหรับประมุขศิลป์

ประมุขศิลป์หรือผู้นำที่ดี นอกจากต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างและมีความน่าเชื่อถือแล้ว ต้องมีหลักธรรมหรือคุณธรรมควบคู่กับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมิทธี เอกโชติ (2566: 3) กล่าวว่า การเอาชนะใจคนได้ ต้องชนะใจตัวเองก่อน ผู้นำที่ดีจะต้องมีหลักในการครองใจคน เพราะการบริหารองค์กรเป็นการดำเนินงานด้วยบุคคลที่หลากหลายเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

1. **การครองตน (Managing Self)** มีความเข้าใจในตนเอง บริหารจัดการตนเอง ความสามารถและศักยภาพของตนเอง (ชินชัย แก้วเรือน, พระมหาดวงจันทร์ คุตตสีโล, สยาม ราชวัตร และเทพประวิน จันทร แรง, 2558: 166) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ **พรหมวิหาร 4** ถือเป็นหลักคุณธรรมที่สามารถใช้ในการครองตนที่ส่งผลให้ทุกคนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข นวรัตน์ ไชยมภู และรพีพรรณ สุวรรณรัฐโชติ (2560 : 106) ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย **เมตตา** คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีเมตตาและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ผู้นำต้องมีความเมตตาซึ่งช่วยสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน **กรุณา** คือ ความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่น มีความสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำต้องไม่ปล่อยให้ผู้อื่นได้บงคับบัญชาแก้ปัญหาเพียงลำพัง ควรชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา **มุทิตา** คือความยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น ไม่อิจฉาริษยา ผู้นำที่ดีควรยินดีด้วยความจริงใจเมื่อผู้อื่นได้บงคับบัญชาประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ และ **อุเบกขา** คือ ความวางเฉย เป็นกลาง ผู้นำที่ดีต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เกิดความยุติธรรม

2. **การครองคน (Managing other)** ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแล้วนั้นจำเป็นต้องมีศิลปะในการปกครองคน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (สิริกมล หมดมลทิน และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2560: 150-152) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากองค์กรขับเคลื่อนด้วยตัวบุคคล ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีหลัก **สังคหวัตถุ 4** ในการครองคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือของคนในองค์กร ได้แก่ **ทาน** คือการให้ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารที่ดีจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อน ให้ความรู้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ (พระครูสถิตธรรมานุศาสน์ (เสถียร เจริญทอง), 2021: 38-39) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ **ปิยวาจา** คือ การเจรจาด้วยคำไพเราะ พูดคำที่ดี ให้ความเข้าใจอันดี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวาทีศิลป์ พูดด้วยความสร้างสรรค์ รวมทั้งพูดให้องค์กรมีความเข้าใจชัดเจนร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน **อิตถจริยา** คือ การทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม ผู้บริหารที่ดีต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง และ **สมานัตตตา** คือ การวางตนให้เหมาะสม ไม่ถือตัวจนเกินไป มีความเสมอต้นเสมอปลาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องวางตนให้เหมาะสมทั้งต่อคนในองค์กรและคนนอกองค์กร

3. **การครองงาน (Managing career)** พระมหาธัญญกรณ์ จันทวนโณ (วรตันติ) (2560: 13) กล่าวว่า คนกับงานเป็นสิ่งคู่กัน ถ้าสามารถจัดการกับตนเองได้ดี จัดการบริหารคนได้ดี ย่อมนำไปสู่การ

บริหารงานอย่างสำเร็จแน่นอน การครองงาน จึงหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี (สุริย์วิภา ไชยพันธ์: 2557: 68) หลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารควรใช้สำหรับการบริหารงาน คือ **อิทธิบาท 4** ประวัติ พันผาสุข (2549: 97-98) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้หลักอิทธิบาท 4 ช่วยในการบริหาร ได้แก่ **ฉันทะ** คือ ความพอใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องพอใจในงานที่ตนเองบริหารอยู่ มีจิตผูกพันให้งานของตนบรรลุผลสำเร็จ **วิริยะ** คือ ความเพียรพยายาม ผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียรทำงานด้วยความเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อ **จิตตะ** คือ ความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ผู้บริหารต้องใส่ใจในงานของตนเอง จดจ่อกับสิ่งที่ทำส่งผลให้เกิดความรอบคอบในการหาเหตุอันเหมาะสม และ **วิมังสา** คือ การใช้สติปัญญา พิจารณาให้รอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วน ผู้บริหารควรหมั่นตรวจสอบใคร่ครวญพิจารณาเหตุผลและข้อบกพร่องอยู่เสมอ เพื่อวางแผนหาวิธีแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2563: 45-46)

นอกจากการมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีแล้ว ผู้บริหารควรมีหลักคุณธรรมเป็นสิ่งยึดมั่นในการดำเนินงานขององค์กร หลักการครองตน ในการควบคุมตนเองของผู้บริหารทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และทัศนคติ หลักการครองคน ในการสื่อสารร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น และหลักการครองงาน ในการวางแผนการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย



ภาพที่ 2 แผนภาพคุณธรรมกับประมุขศิลป์
ที่มา: พัฒนาและสังเคราะห์โดยคณะผู้เขียน

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) คืออะไร

สถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เป็นบริบทที่สำคัญที่ระบบการศึกษาและการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึง และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเกิดขึ้นของสถานการณ์ดังกล่าว ตัวอย่างของสถานการณ์

วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้เกิดการจำกัดการเคลื่อนย้ายของผู้คนทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศและทำให้กลุ่มธุรกิจบางกลุ่มถูกมองว่าเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องหยุดดำเนินกิจการชั่วคราว ทำให้เกิดภาวะว่างงานทั่วโลก (กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563: 8) อีกทั้งสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของโลกเช่นกัน การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาตนเองท่ามกลางความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นทุกวัน และสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ความยืดหยุ่นในการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ จะทำให้สามารถใช้ชีวิตในโลกยุคใหม่เป็นไปได้อย่างง่ายดาย

ดังนั้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) คือ การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ทักษะอย่างเต็มศักยภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนสิ้นอายุ ทั้งจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, 2542 : 2) ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต ไว้ในมาตรา 4 ว่า เป็นการศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2559: 62) กล่าวว่า เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ การส่งเสริมให้ประชาชนมีการศึกษาไปตลอดชีวิต สามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างแท้จริง ซึ่งการเรียนรู้จะต้องเกิดได้ทุกช่วงเวลาและไม่จำกัดสถานที่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นแนวทางการศึกษาและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่มีการพูดถึงอย่างกว้างขวาง ในประเทศไทย ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป้าหมายให้ทุกคน ทุกช่วงวัย มีทักษะความรู้ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (จิตรัตน์ สมบูรณ์, 2563) การเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างโดยเริ่มต้นจากความอยากรู้ในเรื่องนั้น และต้องการหาความรู้หรือหาคำตอบด้วยตัวเอง (Self-initiated study) โดยไม่จำเป็นต้องนั่งเรียนในห้องเรียน ไม่จำเป็นต้องเอาความรู้ไปใช้ในการสอบ แต่อาจจะเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง สร้างอาชีพ สร้างรายได้เสริมทักษะบางอย่าง หรือเพื่อให้ได้ลองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากโลกที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงทุกวัน และไม่่ว่าจะอายุเท่าไร ทุกคนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด นี่คือการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Helen Tupper and Sarah Ellis (2021) ได้ให้ขั้นตอนหลักในการสร้างทักษะที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ **การเรียนรู้และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ใหม่ (Learn)** เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่แรกเกิดและดำเนินไปตลอดชีวิต ผ่านการสังเกต การอ่าน การฟัง การได้ยินหรือการเรียนรู้ผ่านวิธีการอื่น ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างกัน การวิเคราะห์และตกผลึกความคิดร่วมกัน **การเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ที่ไม่เคยรู้ (Unlearn)** การไม่ยึดติด การละทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มาเพื่อเปิดรับมุมมองใหม่ๆเกี่ยวกับสิ่ง

ต่าง ๆ รอบตัวที่เราได้อยู่แล้ว และการเรียนรู้สิ่งที่เคยรู้มาแล้วด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่เราได้รับจากมุมมองต่าง ๆ ทำให้เราสามารถเรียนรู้บางอย่างในแง่มุมมองใหม่ได้เสมอ ช่วยให้พัฒนาความรู้และทักษะของเราได้ตลอดเวลา อริญญา เถลิงศรี (2561) กล่าวว่า **Learn Unlearn Relearn** ถือเป็นเรื่องสำคัญ เป็นแก่นรากของการสร้างและพัฒนา **Lifelong Learning Ecosystem** ซึ่งเป็นหนึ่งในคัมภีร์สุดยอดที่ทุกคนจำเป็นต้องรู้ ต้องเข้าใจ และเริ่มปฏิบัติ ซึ่งแปลว่าทุกคนต้องกล้าเริ่มทำอะไรต่างๆ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ไม่รู้อะไรเลย ต้องไม่ติดกับดักตัวเอง ยึดติดความสำเร็จหรือแนวทางเดิมๆ จนไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ ควบคู่ไปกับ **RUN Skill** (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2565) คือ การปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม (**Reskill**) การพัฒนาทักษะหรือเพิ่มทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น (**Upskill**) และการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นต่อการทำงาน (**Newskill**)

ประมุขศิลป์กับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนว่า มุ่งให้คนไทยได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติไว้ 6 ยุทธศาสตร์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 93) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

ภายใต้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์มีแนวคิดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการจัดการศึกษาตลอดชีวิต คือ ยึดหลักการการศึกษาเพื่อปวงชน หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม อีกทั้งยังยึดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ 4 ของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่กำหนดไว้ “สร้างหลักประกันว่าทุกคน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษาตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะและความรู้ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มุ่ง

อนาคต คือสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้และประสบการณ์ทางอาชีพ รวมถึงการแนะแนวให้กับผู้เรียน ต้องเป็นผู้เห็นคุณค่าในตนเอง คือ ปลุกฝังจิตสำนึก รู้จักชื่นชมคนอื่นและเห็นคุณค่าในตนเอง พร้อมเปิดพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถอย่างหลากหลาย ต้องเป็นผู้รู้จักตนเอง คือ พัฒนาระบบการแนะแนวของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การแนะแนวเป็นช่องทางในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและการรู้จักตนเองของผู้เรียน ต้องเป็นผู้มีความเชื่ออำนาจในตน คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีกระบวนการ เกิดความตระหนักและยอมรับว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการกระทำของผู้เรียนเอง

แนะนำ 4C เทคนิค สำหรับการสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่

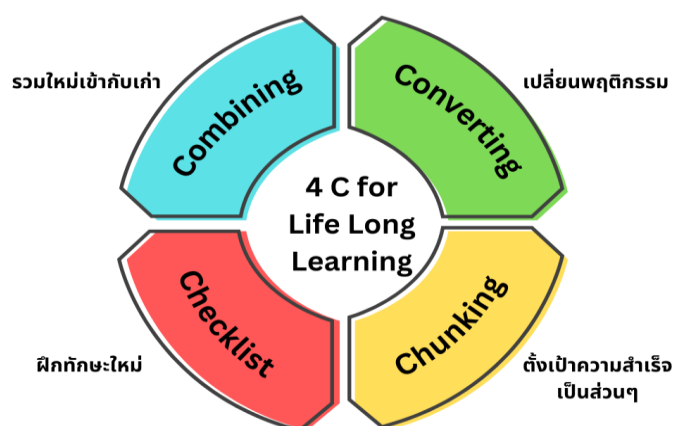
1. **Converting** แปลงคำพูด จากสูญเสีย เป็นได้รับ การปรับพฤติกรรมจากสิ่งเดิมให้มาทำสิ่งใหม่ ซึ่งการเลิกทำสิ่งเก่าอาจทำให้คนรู้สึกสูญเสีย ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนคำพูดที่ส่งผลต่อความคิด เช่น การเปลี่ยนจากคำว่า ล้มเหลวเป็นเรียนรู้ อุปสรรคเป็นความท้าทาย จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกได้รับมากกว่าความสูญเสีย สร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน

2. **Chunking** การแบ่งการเรียนรู้เป็นให้เป็นความสำเร็จส่วนเล็ก ๆ การตั้งเป้าหมายในระยะยาวอาจจะดูกว้างและไกลเกินไป ทำให้ดำเนินการให้สำเร็จได้ยาก ผู้บริหารจึงควรแบ่งย่อยเป้าหมาย การกระทำหรือการเรียนรู้ออกเป็นเป้าหมายสั้น ๆ ซึ่งเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้บ่อย ๆ ก็จะเกิดแรงเสริมที่ทำให้เห็นผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการต้องการทำงาน

3. **Checklist** ทำสิ่งใหม่ที่ชอบทุกสัปดาห์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ควรยึดติดกับการเรียนในห้องเรียน แต่เน้นการฝึกทำเรื่องใหม่ ๆ และมีความสนใจ ผู้บริหารควรเน้นการฝึกพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถใหม่ โดยอาจเป็นทักษะ ความรู้ หรือความสามารถที่บุคลากรสนใจและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ภายในสถานศึกษาได้ จะทำให้เกิดทักษะความรู้ใหม่ รวมทั้งวิทยาการใหม่ ๆ ในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา อีกทั้งยังมีแรงจูงใจในการฝึกฝนทักษะความรู้ ความสามารถอื่น ๆ อีกด้วย

4. **Combing** รวมใหม่เข้ากับเก่า หลายครั้งการเริ่มต้นใหม่เป็นเรื่องยาก แต่การเริ่มต้นจากการผสมผสานสิ่งเดิมเข้ากับสิ่งใหม่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมได้ง่ายกว่า ผู้บริหารควรนำสิ่งเดิมที่ดีมาพัฒนาร่วมกับสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา

ดังนั้นการสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น ประกอบด้วย 4 เทคนิค คือ **Converting** การเปลี่ยนคำพูดให้ผู้ฟังรู้สึกได้รับมากกว่าสูญเสีย **Chunking** การแบ่งความสำเร็จเป็นส่วนเล็ก ๆ **Checklist** ทำสิ่งใหม่ทุกสัปดาห์ และ **Combing** รวมสิ่งใหม่เข้ากับสิ่งเก่าที่ดี



ภาพที่ 3 เทคนิค 4C สำหรับการสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ที่มา: สังเคราะห์และสรุป

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ตรงตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ กระจายอำนาจสู่ สถานศึกษาและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษา จึงกำหนด พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้น เพื่อให้เป็นพื้นที่ในการเรียนรู้ ทดลองระบบกลไกนวัตกรรมการศึกษา ทั้งนวัตกรรมการจัดการบริหารจัดการ นวัตกรรมการเรียนการสอน และนวัตกรรมเชิงนโยบายมีเป้าหมาย ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา กระจายอำนาจและให้อิสระแก่สถานศึกษาและสร้างความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ การศึกษา ปัจจุบันครอบคลุม 6 ภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 19 จังหวัดจากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5 มิติ ได้แก่

1. ประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน
 2. ประโยชน์ต่อการศึกษาที่ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ
 3. ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจในการเตรียมความพร้อมทักษะและคุณลักษณะทางอาชีพที่จำเป็นต่อ การพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละจังหวัด
 4. ประโยชน์ต่อสังคมในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและลดช่องว่างของโอกาสทางการศึกษา
 5. ประโยชน์ต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาของประเทศ
- ซึ่งการดำเนินการของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องเกิดจากความร่วมมือแรง ร่วมใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการร่วมกันออกแบบและจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน (พิทักษ์ โสตถยาคม และเก ประเสริฐสังข์, 2563 : ออนไลน์)

สรุป

ประมุขศิลป์ เป็นคุณลักษณะอันดีของผู้บริหารที่นอกจากความรู้ ความสามารถแล้ว จำเป็นต้องมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ในการมองโอกาสที่สามารถเป็นไปได้ในสถานการณ์ต่างๆ มีความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ (Confidence and Decisiveness) มีทักษะการสื่อสารและการรับฟังที่ดี (Good Communication Skills) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนภายในองค์กร มีความเข้าใจมนุษยธรรม (A Sense of Human) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักการมอบหมายงานที่เหมาะสม (Knowing How and When to Delegate) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) มีแนวคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ควบคู่กับคุณธรรมสำหรับการบริหาร คือ ครอบตน ครอบคน และครองงาน เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความพร้อม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และส่งเสริมการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต โดยใช้เทคนิค 4C ในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา บนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเป็นต้นแบบสถานศึกษาที่ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ตรงตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ และมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนของผู้เรียน ตามนโยบายของแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560-2579 ที่เน้นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

บรรณานุกรม

กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). *การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อรองรับการพลิกโฉมฉบับพลันและวิกฤตการณ์โลก* (รายงานผลการวิจัย). สำนักงาน.

จำรูญ วิณะคุปต์. (2498). *คำบรรยายวิชาประมุขศิลป์*. โรงพิมพ์ ร.ส.พ.

จักรกฤษณ์ สิริริน. (2565). *RUN (Re-skills Up-skills New Skills) แนวทาง EEC-HDC ที่เป็นสากล*.

<https://www.salika.co/2022/02/18/re-skills-up-skills-new-skills-eec-hdc/>

ชินชัย แก้วเรือน, พระมหาดวงจันทร์ คุตตสีโล, สยาม ราชวัตร และเทพประวิน จันทร์แรง. (2558). การบูรณาการการครองใจคนตามแนวทางพุทธศาสนา. *พินเนศวร์สาร*, 11(2), 154-168.

ทวีศักดิ์ สิริรัตน์เรขา. (2550). *ศิลปะบำบัด ศาสตร์และศิลป์แห่งการบำบัด*. สถาบันราชานุกูล.

ธิดิรัตน์ สมบูรณ์. (2563). *อุปนิสัย “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต” สร้างได้ นักวิจัยครูศาสตร์ จุฬาฯ แนะนำวิธี*.

<https://www.chula.ac.th/highlight/82379/>

- นวรรตน์ ไชยมภู และรพีพรรณ สุวรรณณัฐโชติ. (2560). วิถีครองคน: พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 105-113.
- ประวดี พันผาสุข. (2549). คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4), 42-58.
- พระครูสถิตธรรมานุสาสน์ (เสถียร เจริญทอง). (2564). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4. *วารสาร มจร กาญจนบุรีปริทรรศน์*, 1(1), 29-42.
- พระครูสังฆรักษ์บุญใส รตนปุฒิโต (สามา). (2558). คุณธรรมของผู้นำทางการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(1), 57-69.
- พระโฆสิต โฆสิตธมโม. (2563). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. *วารสารธรรมวัตร*, 3(1), 39-47.
- พระมหาธรรมาภรณ์ จันทวณโณ (วรตันติ). (2560). หลักการครองตน ครองคน และครองงาน: รูปแบบการบริหารในยุค 4.0. สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพัทลุง.
<https://plg.onab.go.th/th/file/get/file/20210727477926165c77710a0f6ac83e96d8e923163038.pdf>
- สมิทธิ์ เอกโชติ. (2566). *ครองใจคนได้ง่ายนิดเดียว*. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- สมชาย เทพแสง. (2564). ผู้นำกับแนวคิดแบบพัฒนา. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 1(2), 1-12.
- สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ. (2559). แนวทางการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้สูงอายุ. *วารสารการบริหารการปกครอง (Governance Journal)*, 5(2), 59-74.
- สิริกมล หอมดลทิน และประเสริฐ อินทร์รักษ์. 2560. ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 9(2), 149-161.
- สุริย์วิภา ไชยพันธ์. (2557). ภาวะผู้นำกับการครองตน ครองคน และครองงาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต*, 9(2), 60-70.
- สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2562). 6 นาที รู้จัก พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.
<https://www.edusandbox.com/video-educationalinnovation/>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อริญญา เกลิงศรี. (2561). 3 สิ่งต้องรู้จัก Learn / Unlearn / Relearn ทางรอดเมื่อโลกเข้าสู่ Disruption.
<https://www.brandbuffet.in.th/2018/12/seac-learn-unlearn-relearn/>

Helen. T. & Sarah, E. (2021). *Make learning a part of your daily routine.*

<https://hbr.org/2021/11/make-learning-a-part-of-your-daily-routine>

Leon, H. (2022). What make a good leader: 15 critical leadership qualities.

<https://www.lifehack.org/articles/communication/10-impressive-characteristics-great-leaders-have.html>