

บทความวิชาการ (Academic Article)

ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษากับแนวทางการบริหารสถานศึกษาของรัฐ
Entrepreneurial Leadership of School Administrators and Approaches to
Public School Administration in Thailandจักรกฤษณ์ สิริริน^{1*}Jakkrit Siririn^{1*}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาของรัฐตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เขียนเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐใช้ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาได้ หากมุ่งสร้างคุณค่าทางการศึกษาแทนผลกำไรและดำเนินงานภายใต้ระเบียบของทางราชการและทรัพยากรที่มีอยู่ จากการวิเคราะห์เอกสาร 30 รายการ ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ความเป็นนวัตกรรม การทำงานเชิงรุกและการมองหาโอกาส การกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และการระดมและจัดสรรทรัพยากร แนวทางการบริหารที่เสนอประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับนวัตกรรม การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการของครู การขยายแหล่งทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือ การปรับโครงสร้างการบริหารให้คล่องตัว และการบริหารความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูล และนำไปใช้เป็น 5 ขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โอกาสจนถึงการตัดสินใจขยายผล แนวทางนี้จะบรรลุผลเมื่อครูกล้าทดลองโดยไม่กังวลต่อความผิดพลาด สถานศึกษามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามระเบียบการเงิน ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการจึงเหมาะกับสถานศึกษาที่ต้องสร้างนวัตกรรมภายใต้ทรัพยากรจำกัด เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้ควบคู่กับการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ นวัตกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษา การบริหารด้วยข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษา

¹ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการเศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อผู้ประกอบการและผู้บริโภค มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

¹Director of the Circular Economy Academy for Entrepreneurs & Consumers, University of the Thai Chamber of Commerce

*Corresponding Author, E-mail: jakkritsiririn@gmail.com

Abstract

This academic article proposes approaches to public school administration based on school administrators' entrepreneurial leadership. The author argues that public school administrators can use entrepreneurial leadership to develop their schools by pursuing educational value rather than profit and working within government regulations and existing resources. Based on an analysis of 30 documents, school administrators' entrepreneurial leadership comprises four dimensions: innovativeness, proactiveness and opportunity recognition, calculated risk-taking, and resource mobilization and allocation. The proposed approach consists of five strategies: building an organizational culture open to innovation, fostering teachers' entrepreneurial behavior, expanding resources and collaborative networks, making administrative structures more agile, and managing risk with data. These strategies are implemented in five steps, from analyzing opportunities to deciding whether to scale up. The approach succeeds when teachers feel safe experimenting, schools have sufficient data for decision-making, and resources align with financial regulations. Entrepreneurial leadership therefore suits schools that must innovate with limited resources, especially when administrators pair it with data-based decision-making to ground innovation and risk-taking in evidence.

Keywords: entrepreneurial leadership, educational innovation, school effectiveness, data-driven leadership, school administrator

บทนำ (Introduction)

ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐใช้ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาได้ หากปรับเป้าหมายจากผลกำไรเป็นคุณค่าทางการศึกษา และใช้ข้อมูลประกอบการริเริ่มและการตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยง สถานศึกษาในปัจจุบันเผชิญการเปลี่ยนแปลงหลายด้านพร้อมกัน ทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ จำนวนนักเรียนที่ลดลง และความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม สถานศึกษาจึงต้องพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมที่จะทำงานในอนาคต โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อนวัตกรรม (Gracia-Zomeño et al., 2025)

สถานศึกษาของรัฐในประเทศไทยต้องพัฒนานวัตกรรมภายใต้เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 กระจายอำนาจ

การบริหาร 4 ด้านให้สถานศึกษา (Ministry of Education, 2007) อย่างไรก็ตาม การใช้เงินและพัสดุ ยังต้องเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ การริเริ่มโครงการใหม่จึงต้องอยู่ภายในกรอบอำนาจที่สถานศึกษามี ข้อจำกัดนี้สอดคล้องกับงานของ Eyal and Inbar (2003) ที่ศึกษาระบบการศึกษาแบบรวมศูนย์ของประเทศอิสราเอล และพบว่าโรงเรียนริเริ่มสิ่งใหม่ได้เท่าที่ระเบียบของระบบเปิดช่องให้ หากผู้บริหารเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัดและงานประจำเป็นหลัก สถานศึกษาอาจพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาชี้ว่า ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการทำงานของครู (Leithwood et al., 2010) ประเด็นที่ต้องการคำตอบจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้บริหารสร้างเงื่อนไขเหล่านั้นได้แม้ทรัพยากรและอำนาจตัดสินใจมีจำกัด

ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการตอบประเด็นนี้ได้ตรง เนื่องจากเน้นการมองหาโอกาส และการระดมทรัพยากรในสภาพที่ไม่แน่นอน (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015) ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการหมายถึงการมองหาโอกาส การริเริ่มสิ่งใหม่ การยอมรับความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อสร้างคุณค่าทางการศึกษาและทางสังคมแก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน (Eyal & Inbar, 2003) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำดิจิทัลมีส่วนส่งเสริมนวัตกรรมในสถานศึกษาด้วย ผู้เขียนจึงเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้งสามแบบไว้ในหัวข้อถัดไป เพื่อแสดงผลของการใช้ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นแนวคิดหลัก

งานวิจัยในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อย Kodae and Sangtong (2021) ศึกษาความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก และครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางประเมินสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ ผลการวิจัยนี้แสดงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู และยังไม่ได้ศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการช่วยพัฒนาสถานศึกษาได้หรือไม่

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาของรัฐ ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษา คำว่า สถานศึกษาของรัฐ ในบทความนี้หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดหน่วยงานของรัฐ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนคำว่า แนวทาง หมายถึง ยุทธศาสตร์การบริหาร 5 ยุทธศาสตร์และขั้นตอนการนำไปใช้ ที่ผู้บริหารใช้แสดงภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการทั้ง 4 มิติ เนื้อหาแบ่งเป็น 3 ส่วนตามภาพ 1 ได้แก่ 1) แนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษา และ 3) หลักฐานเชิงประจักษ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้เขียนสืบค้นเอกสารจากฐานข้อมูล ThaiJO และฐานข้อมูลวารสารวิชาการระดับนานาชาติ ด้วยคำสำคัญ เช่น "entrepreneurial leadership" "school principals" "entrepreneurial orientation" และ "ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ" เกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) เป็นบทความวิจัย บทความปริทัศน์ ตำรา

หรือเอกสารทางราชการที่ตรวจสอบแหล่งต้นฉบับได้ 2) มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ทฤษฎีที่ใช้อธิบาย หรือผลลัพธ์ของสถานศึกษา และ 3) งานวิจัยในประเทศไทยเผยแพร่ระหว่าง ค.ศ. 2021–2026 ส่วนทฤษฎีและงานต้นแนวคิดไม่จำกัดปีที่เผยแพร่ เอกสารที่ใช้มี 30 รายการ ประกอบด้วยงานวิจัยต่างประเทศ 15 รายการ งานวิจัยในประเทศไทย 6 รายการ ตำราและบทความเชิงทฤษฎี 8 รายการ และกฎหมาย 1 รายการ

แนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Concept and Dimensions of Entrepreneurial Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ

ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเชื่อมทฤษฎีภาวะผู้นำเข้ากับพฤติกรรมของผู้ประกอบการ Cunningham and Lischeron (1991) จัดภาวะผู้นำเป็นแนวคิดหนึ่งที่อยู่ภายใต้ความเป็นผู้ประกอบการ โดยผู้นำต้องมองเห็นโอกาส กำหนดทิศทาง และยอมรับความเสี่ยง Gupta et al. (2004) อธิบายว่าผู้นำเชิงผู้ประกอบการสร้างภาพอนาคตและระดมความร่วมมือของสมาชิก เพื่อค้นหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ส่วน Renko et al. (2015) เน้นการชี้นำสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่เกี่ยวกับการค้นพบและใช้ประโยชน์จากโอกาส ในบริบทสถานศึกษา Eyal and Inbar (2003) วัดความเป็นผู้ประกอบการของโรงเรียนจากความเป็นนวัตกรรมของโรงเรียนและการทำงานเชิงรุกของผู้บริหาร และ Pihie et al. (2014) นำกรอบของ Gupta et al. (2004) มาศึกษาผู้บริหารโรงเรียน นิยามเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกัน 3 ประเด็น คือ โอกาส การริเริ่ม และความเสี่ยง

ผู้เขียนจึงนิยามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการริเริ่มนวัตกรรมด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ การแสวงหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยงอย่างรอบคอบ และการระดมทรัพยากรจากภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างคุณค่าทางการศึกษาภายใต้ระเบียบของทางราชการ นิยามนี้ต่างจากการใช้ในภาคธุรกิจ 2 ประเด็น คือ 1) มุ่งคุณค่าทางการศึกษาแทนผลกำไร และ 2) การริเริ่มและการระดมทรัพยากรต้องเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

2. ทฤษฎีหลักและทฤษฎีสนับสนุน

ผู้เขียนใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015) เป็นทฤษฎีหลัก มิติความเป็นนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และการกล้าเสี่ยง มีที่มาจากแนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) ซึ่งเดิมใช้อธิบายองค์กร Anderson et al. (2015) อธิบายว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการประกอบด้วยพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการและทัศนคติของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ผู้เขียนนำมิติระดับองค์กรมาใช้กับตัวผู้บริหาร เพราะในสถานศึกษาของรัฐ

ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจริเริ่มโครงการ อนุมัติการใช้ทรัพยากร และรับผิดชอบต่อความเสี่ยง ในนามของสถานศึกษา

ทฤษฎีสันับสนุน 3 ทฤษฎีใช้อธิบายแนวทางคนละส่วน 1) ทฤษฎี effectuation ของ Sarasvathy (2001) อธิบายว่าผู้ประกอบการในสถานการณ์ไม่แน่นอนเริ่มจากทรัพยากรและเครือข่ายที่มีอยู่ แล้วจึงกำหนดเป้าหมายใหม่จากสิ่งเหล่านั้น ทฤษฎีนี้รองรับยุทธศาสตร์การขยายแหล่งทรัพยากร 2) ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมของ Rogers (2003) อธิบายบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ต่อการยอมรับนวัตกรรมของสมาชิก จึงใช้อธิบายการที่ครุฑนำนวัตกรรมไปใช้ในชั้นเรียน และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน (complexity leadership theory) ของ Uhl-Bien et al. (2007) อธิบายว่านวัตกรรมเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในระดับปฏิบัติการเมื่อผู้นำเปิดโอกาสให้ จึงใช้อธิบายยุทธศาสตร์การส่งเสริมครูและการปรับโครงสร้าง เมื่อนำทฤษฎีทั้งหมดมาประกอบกัน ผู้เขียนเสนอความสัมพันธ์ว่า ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการผ่านยุทธศาสตร์การบริหาร ยุทธศาสตร์เหล่านี้เพิ่มการรับรู้ความสามารถของครูและวัฒนธรรมนวัตกรรม และนำไปสู่ความเป็นนวัตกรรม และประสิทธิผลของสถานศึกษา (ภาพ 1) ความสัมพันธ์นี้ยังเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิดที่รอการทดสอบ

3. ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา (Bass & Avolio, 1994) ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership) เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาการเรียนรู้ การสื่อสาร และวัฒนธรรมของสถานศึกษา (Sheninger, 2019) ส่วนภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเน้นการค้นหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ภาวะผู้นำทั้งสามแบบมีจุดร่วมที่การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการใช้การสร้างภาพอนาคตร่วมเช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Gupta et al., 2004) Ravet-Brown et al. (2024) สังเคราะห์งานวิจัย 25 เรื่อง พบว่ามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้อนทับกันสูง ความแตกต่างจึงอยู่ที่จุดเน้นของพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการกำหนดพฤติกรรมด้านโอกาส ความเสี่ยง และทรัพยากรไว้โดยตรง ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นแรงจูงใจของผู้ตาม และภาวะผู้นำดิจิทัลเน้นเครื่องมือดิจิทัล ภาวะผู้นำทั้งสามแบบจึงใช้เสริมกันได้ ผู้เขียนเลือกภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นแนวคิดหลัก เพราะโจทย์ของสถานศึกษาของรัฐคือการสร้างนวัตกรรมเมื่อทรัพยากรจำกัด และใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยเสริมด้านข้อมูล

4. มิติพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ

ผู้เขียนสังเคราะห์มิติพฤติกรรมจากเอกสาร 10 รายการ ซึ่งระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการไว้ชัดเจน และเป็นงานต้นแนวคิดหรืองานที่ศึกษาในสถานศึกษา แล้วเลือกมิติที่มีเอกสารสนับสนุนตั้งแต่ 3 รายการขึ้นไปเป็นมิติหลัก ได้ 4 มิติ มิติที่ 1-3

มาจากแนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ส่วนมิติที่ 4 ผู้เขียนเพิ่มจากทฤษฎี effectuation เพราะทรัพยากรเป็นข้อจำกัดสำคัญของสถานศึกษาของรัฐ และมิติที่ 1-3 ยังไม่ระบุว่าผู้บริหารหาทรัพยากรจากแหล่งใด ความหมายของแต่ละมิติปรับตามระเบียบการเงินและพัสดุ ขอบเขตอำนาจของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

4.1 ความเป็นนวัตกรรม (innovativeness) หมายถึง การริเริ่มนวัตกรรมการเรียนรู้และการบริหารของสถานศึกษา เช่น การนำการเรียนรู้เชิงรุกมาใช้ทั้งสถานศึกษา การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ใหม่ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับระบบบริหารและการสอน มิติความเป็นนวัตกรรมมีเอกสารสนับสนุน 4 รายการ ได้แก่ Eyal and Inbar (2003) Pihie et al. (2014) Anderson et al. (2015) และ Renko et al. (2015)

4.2 การทำงานเชิงรุกและการมองหาโอกาส (proactiveness and opportunity recognition) หมายถึง การริเริ่มงานภายในขอบเขตอำนาจของสถานศึกษาและการคาดการณ์แนวโน้มก่อนเกิดปัญหา เช่น การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและมหาวิทยาลัย การเขียนโครงการขอทุนจากแหล่งทุนภายนอก และการปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน มิติการทำงานเชิงรุกและการมองหาโอกาสมีเอกสารสนับสนุน 7 รายการ ได้แก่ Cunningham and Lischeron (1991) Eyal and Inbar (2003) Gupta et al. (2004) Thornberry (2006) Anderson et al. (2015) Renko et al. (2015) และ Fidan and Balci (2016)

4.3 การกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ (calculated risk-taking) หมายถึง การทดลองนำร่องที่ประเมินความเสี่ยงแล้ว และยุติได้โดยไม่กระทบผู้เรียนและไม่ขัดระเบียบ เช่น การทดลองการประเมินตามสภาพจริงในบางรายวิชา การลงทุนพัฒนาครูสำหรับโครงการนำร่อง และการนำผลการทดลองที่ไม่สำเร็จมาปรับปรุงการดำเนินงาน มิติการกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบมีเอกสารสนับสนุน 3 รายการ ได้แก่ Cunningham and Lischeron (1991) Gupta et al. (2004) และ Anderson et al. (2015)

4.4 การระดมและจัดสรรทรัพยากร (resource mobilization and allocation) หมายถึง การสร้างความร่วมมือกับชุมชน เครือข่ายสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก ภายใต้ระเบียบว่าด้วยเงินรายได้ของสถานศึกษา เช่น การระดมความรู้และทรัพยากรจากศิษย์เก่า ชุมชน และผู้ประกอบการท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า มิติการระดมและจัดสรรทรัพยากรมีเอกสารสนับสนุน 4 รายการ ได้แก่ Sarasvathy (2001) Gupta et al. (2004) Thornberry (2006) และ Gracia-Zomeño et al. (2025)

งานวิจัยในประเทศไทยสนับสนุนมิติทั้ง 4 ได้เพียงบางส่วน Kodae and Sangtong (2021) และ Kingsarakaraach and Linjareung (2024) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการตามการรับรู้ของครูพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่ยังไม่ได้ตรวจสอบองค์ประกอบของมิติ ส่วน Jaiyasuk and Amnuairat (2024) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งใกล้เคียงกับมิติความเป็นนวัตกรรม จึงเป็นเพียงหลักฐานทางอ้อม

ผู้วิจัยจึงควรตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของมิติทั้ง 4 กับผู้บริหารสถานศึกษาไทย ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือประเมิน

แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Approaches to School Administration Based on Entrepreneurial Leadership)

แนวทางที่ผู้เขียนเสนอประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์และขั้นตอนการนำไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทุกยุทธศาสตร์ โดยมีครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเครือข่ายความร่วมมือเป็นผู้ร่วมดำเนินการ ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 3-5 เป็นข้อเสนอของผู้เขียนซึ่งอาศัยเหตุผลจากทฤษฎี

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์นี้ตอบมิติความเป็นนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ วัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Lee & Louis, 2019) ผู้บริหารควรดำเนินการ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อให้ครูเห็นภาพอนาคตร่วมกัน (Gupta et al., 2004) เช่น กำหนดประเด็นนวัตกรรมของปีการศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2) สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้ครูกล้าเสนอความคิดและกล้าพูดถึงความผิดพลาด (Edmondson, 1999) เช่น เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และใช้ผลการสะท้อนเพื่อปรับปรุงงานโดยไม่นำไปใช้ลงโทษ และ 3) ยกย่องครูที่ทดลองแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผล แม้ผลการทดลองยังไม่สำเร็จ Pihie et al. (2014) พบว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเป็นนวัตกรรมของโรงเรียน ซึ่งสนับสนุนยุทธศาสตร์นี้

2. การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการของครู

ยุทธศาสตร์นี้ตอบมิติความเป็นนวัตกรรมและการทำงานเชิงรุก Amorim Neto et al. (2018) พบว่าครูแสดงพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการได้ และการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการของครู Thornberry (2006) แบ่งผู้นำเชิงผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็น 4 บทบาท และ Pihie et al. (2018) กับ Jinke et al. (2025) นำบทบาทเหล่านี้มาศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมครูตามบทบาททั้ง 4 ได้ดังนี้

2.1 บทบาทผู้สำรวจโอกาส (explorer) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสวงหาความรู้และทรัพยากรจากภายนอก เช่น เข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning community: PLC) ข้ามสถานศึกษา หรือเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยในพื้นที่

2.2 บทบาทผู้ปรับปรุงงานเดิม (miner) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำวิธีการใหม่มาปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เช่น ลดขั้นตอนงานเอกสาร หรือใช้สื่อและห้องปฏิบัติการที่มีอยู่ให้คุ้มค่า Pihie et al. (2018) พบว่าบทบาทนี้ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.3 บทบาทผู้เร่งให้เกิดผล (accelerator) ผู้บริหารให้ครูมีอิสระในการออกแบบการเรียนรู้ เช่น การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน (differentiated instruction) และการประเมินตามสภาพจริง Pihie et al. (2018) ศึกษาครู 358 คนในประเทศไนจีเรีย พบว่าบทบาทนี้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญที่สุด ($\beta = .335$)

2.4 บทบาทผู้ประสานเชื่อมโยง (integrator) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทำงานร่วมกับชุมชนและสถานประกอบการ เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้จากสถานการณ์จริงให้ผู้เรียน

3. การขยายแหล่งทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือ

ยุทธศาสตร์นี้ต่อบมิตการระดมและจัดสรรทรัพยากรและมิตการมองหาโอกาส ผู้บริหารนำหลัก effectuation (Sarasvathy, 2001) มาใช้ โดยเริ่มจากการสำรวจทรัพยากรที่สถานศึกษามีอยู่ เช่น ความเชี่ยวชาญของครู ศิษย์เก่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสถานประกอบการในชุมชน แล้วจึงออกแบบโครงการจากทรัพยากรเหล่านั้น เช่น หลักสูตรท้องถิ่นที่เชิญผู้ประกอบการในชุมชนเป็นวิทยากร หรือห้องเรียนอาชีพที่ใช้สถานที่ของสถานประกอบการ ผู้บริหารขยายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน เพื่อให้ได้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือผู้เชี่ยวชาญ (Gracia-Zomeño et al., 2025) และใช้เครือข่ายสถานศึกษาในพื้นที่แบ่งปันครู สื่อ และอุปกรณ์ร่วมกัน การรับบริจาคและการหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษาต้องเป็นไปตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยเงินรายได้ของสถานศึกษา และนำรายได้กลับมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การปรับโครงสร้างการบริหารให้คล่องตัว

ยุทธศาสตร์นี้ต่อบมิตการทำงานเชิงรุก โครงสร้างการบริหารที่มีลำดับชั้นการสั่งการหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจช้า ผู้เขียนเสนอตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน (Uhl-Bien et al., 2007) ว่าผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูริเริ่มงานจากระดับปฏิบัติการ เช่น 1) จัดทีมโครงการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีหัวหน้าทีมและกรอบงบประมาณชัดเจน 2) มอบอำนาจตัดสินใจเรื่องที่อยู่ในขอบเขตอำนาจของสถานศึกษาให้หัวหน้ากลุ่มงาน และ 3) ลดเอกสารประกอบการขออนุมัติที่ไม่จำเป็น

5. การบริหารความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูล

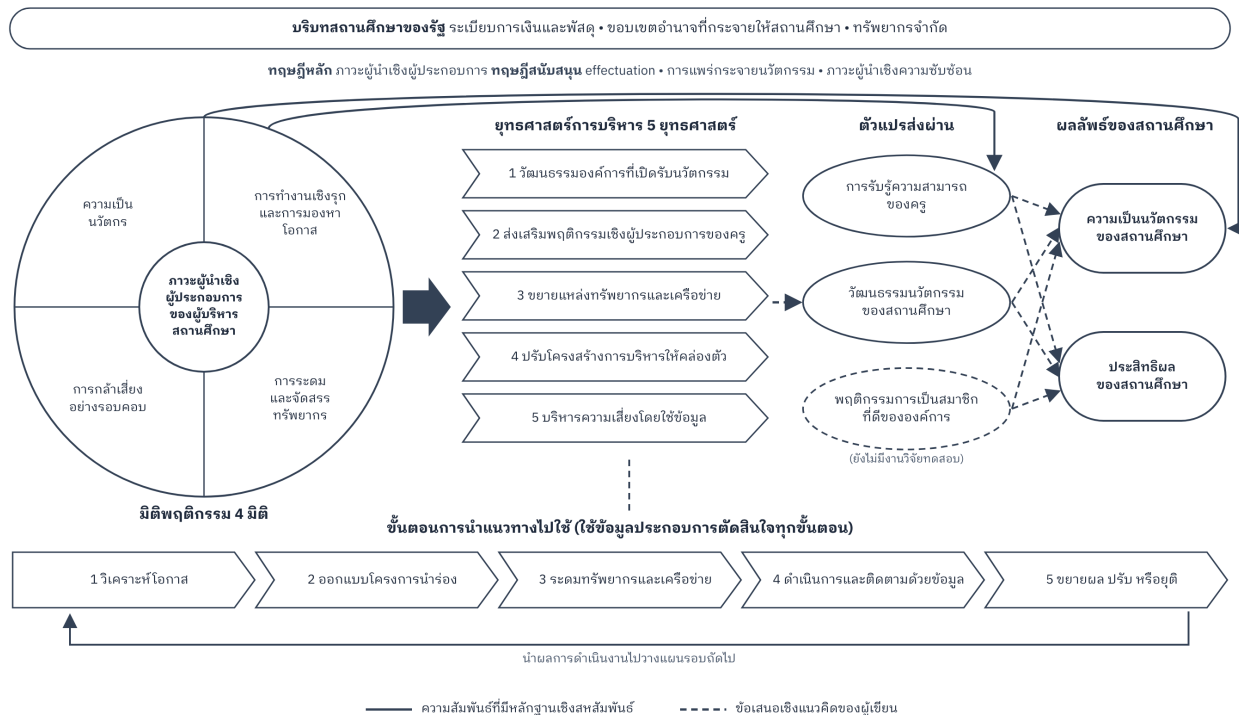
ยุทธศาสตร์นี้ต่อบมิตการกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ Anderson et al. (2015) อธิบายว่าทัศนคติต่อความเสี่ยงของผู้บริหารต้องดำเนินควบคู่กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและเชิงรุก ผู้เขียนเสนอให้ผู้บริหารจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการนวัตกรรม ซึ่งระบุความเสี่ยง ผลกระทบต่อผู้เรียน ข้อกำหนดตามระเบียบ และมาตรการป้องกัน ทดลองนำร่องในขอบเขตเล็ก เช่น หนึ่งระดับชั้นหรือหนึ่งภาคเรียน และกำหนดเกณฑ์การยุติโครงการไว้ล่วงหน้า

6. ขั้นตอนการนำแนวทางไปใช้

ผู้เขียนเสนอขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ไปใช้เป็น 5 ขั้นตอน โดยอาศัยวงจรการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของ Schildkamp (2019) ได้แก่ 1) วิเคราะห์โอกาส ผู้บริหารและครูใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ความต้องการของผู้เรียน และทรัพยากรของชุมชน เพื่อระบุปัญหาหรือโอกาสที่สถานศึกษาควรพัฒนา 2) ออกแบบโครงการนำร่อง กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ทรัพยากร และความเสี่ยง 3) ระดมทรัพยากรและเครือข่าย จัดหาความร่วมมือจากภายในและภายนอกตามระเบียบ 4) ดำเนินการและติดตามด้วยข้อมูล ทิมข้อมูลของสถานศึกษาติดตามผลเป็นระยะ และ 5) ตัดสินใจขยายผล ปรับหรือยุติโครงการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการดำเนินงานไปใช้วางแผนในรอบถัดไป ขั้นตอนเหล่านี้สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายในที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่ สถานศึกษาจึงบันทึกผลไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและรายงานการประเมินตนเองได้ โดยไม่ต้องจัดทำเอกสารเพิ่ม

7. การปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา

สถานศึกษาแต่ละแห่งเลือกจุดเริ่มต้นได้ต่างกัน 1) โรงเรียนขนาดเล็กควรเริ่มจากยุทธศาสตร์ที่ 3 โดยรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายโรงเรียนเพื่อใช้ครู สื่อ และงบประมาณร่วมกัน 2) โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีลำดับการบริหารหลายระดับควรเริ่มจากยุทธศาสตร์ที่ 4 เนื่องจาก Kodae and Sangtong (2021) พบว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่รับรู้ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหาร ต่ำกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้มิติทั้ง 4 เป็นกรอบนิเทศและพัฒนาผู้บริหาร และ 4) สถาบันผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใช้ยุทธศาสตร์และขั้นตอนข้างต้นเป็นโครงร่างหลักสูตร ภาพ 1 สรุปความสัมพันธ์ของบริบท ทฤษฎี มิติ ยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ของแนวทางทั้งหมด



ภาพ 1 แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์

หลักฐานเชิงประจักษ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Empirical Evidence and Success Factors)

หลักฐานที่มีเป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้แต่ยังไม่ยืนยันความเป็นเหตุเป็นผลไม่ได้ Jinke et al. (2025) ศึกษาครู 400 คนในมณฑลชานตง ประเทศจีน พบว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.512$, $p < .001$) และกับประสิทธิผลขององค์กร Pihie et al. (2014) พบว่าผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการในระดับปานกลาง และการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความเป็นนวัตกรรมของโรงเรียน ($r = .661$) ส่วน Pihie et al. (2018) พบความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำหรับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior: OCB) Shie and Chang (2022) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู แต่ผู้เขียนยังไม่พบงานวิจัยที่ทดสอบความสัมพันธ์นี้กับภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการโดยตรง ภาพ 1 จึงแสดงเส้นทางนี้เป็นเส้นประไว้

ด้านภาวะผู้นำดิจิทัลและการใช้ข้อมูล Sriprom and Sodiang (2024) พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล สมรรถนะดิจิทัลเชิงวิชาชีพ และทักษะและความรู้ด้านดิจิทัล ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนได้ร้อยละ

42.40 และ Watthanapanich and Suwannawong (2025) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำดิจิทัลในระดับมาก Wiphawin et al. (2026) ศึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษา 140 คน พบว่าการตัดสินใจโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ด้านการระบุปัญหา การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ และการแสวงหาทางเลือก มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้เขียนจึงเสนอให้ใช้ข้อมูลในทุกขั้นตอนของแนวทาง เพื่อให้การกล้าเสี่ยงเป็นการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ข้อเสนอแนะนี้ยังไม่มีการวิจัยทดสอบโดยตรง

จากหลักฐานข้างต้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวทางการบริหารสถานศึกษา ตามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมี 3 ปัจจัย 1) ครูกล้าทดลองและกล้าพูดถึงความผิดพลาด ซึ่งมาจาก ยุทธศาสตร์ที่ 1 2) สถานศึกษามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ซึ่งมาจากยุทธศาสตร์ที่ 5 และขั้นตอนการนำไปใช้ และ 3) การระดมและใช้ทรัพยากรเป็นไปตามระเบียบการเงิน ซึ่งมาจากยุทธศาสตร์ที่ 3

บทสรุป (Conclusion)

ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบริหารสถานศึกษาตามภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการได้ด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ซึ่งแสดงภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ 4 มิติ ได้แก่ ความเป็นนวัตกรรม การทำงานเชิงรุกและการมองหาโอกาส การกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และการระดมและจัดสรรทรัพยากร และนำไปใช้ผ่าน 5 ขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โอกาสจนถึงการตัดสินใจขยายผล แนวทางนี้ปรับภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ จากภาคธุรกิจให้เหมาะกับสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งคุณค่าทางการศึกษาและดำเนินงานภายใต้ระเบียบของทางราชการ ผู้บริหารจึงมีบทบาทเพิ่มจากการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบ เป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรม ผู้มองหาโอกาส ผู้บริหารความเสี่ยง และผู้เชื่อมโยงทรัพยากร หลักฐานเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่มาจากต่างประเทศ และเป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ สถานศึกษาไทยจึงควรเริ่มจากโครงการนำร่อง และปรับแนวทางให้เหมาะกับบริบทของตน

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สถาบันผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มเนื้อหาด้านภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ การบริหารความเสี่ยง และการบริหารด้วยข้อมูลไว้ในหลักสูตร โดยใช้มิติ 4 มิติ ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ และขั้นตอนการนำไปใช้เป็นโครงร่าง (หัวข้อการปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา)

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกัน และพัฒนาความรู้เท่าทันข้อมูลของผู้บริหาร เพื่อให้การตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการอาศัยหลักฐาน (หัวข้อหลักฐานเชิงประจักษ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ)

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา

2.1 ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสนับสนุนนวัตกรรมภายในสถานศึกษา ให้ครูและนักเรียนเสนอโครงการนำร่องภายใต้ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้อง (ยุทธศาสตร์ที่ 3 และ 5)

2.2 ผู้บริหารควรปรับการประชุมครูจากการแจ้งข้อมูลเป็นหลัก เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ครูร่วมกันออกแบบนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสำคัญของสถานศึกษา (ยุทธศาสตร์ที่ 2)

2.3 ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมข้อมูลของสถานศึกษา (data team) เพื่อติดตามผลโครงการนวัตกรรม เป็นระยะ และนำผลไปตัดสินใจปรับปรุง ขยายผล หรือยุติโครงการ (หัวข้อขั้นตอนการนำแนวทางไปใช้)

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

3.1 ควรตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของมิติ 4 มิติกับผู้บริหารสถานศึกษาไทย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (หัวข้อมิติพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ)

3.2 ควรทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างที่มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นตัวแปรต้น การรับรู้ความสามารถของครู วัฒนธรรมนวัตกรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน และประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นตัวแปรตาม (หัวข้อหลักฐานเชิงประจักษ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ)

3.3 ควรเปรียบเทียบโมเดลระหว่างสถานศึกษาต่างขนาดและต่างสังกัดด้วยการวิเคราะห์กลุ่มพหุ และทดสอบภาวะผู้นำดิจิทัลและการบริหารด้วยข้อมูลในฐานะตัวแปรกำกับ (moderator)

References

- Amorim Neto, R. do C., Rodrigues, V. P., Stewart, D., Xiao, A., & Snyder, J. (2018). The influence of self-efficacy on entrepreneurial behavior among K-12 teachers. *Teaching and Teacher Education*, 72, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.02.012>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45–61.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Eyal, O., & Inbar, D. E. (2003). Developing a public school entrepreneurship inventory: Theoretical conceptualization and empirical examination. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(6), 221–244.
<https://doi.org/10.1108/13552550310501356>
- Fidan, T., & Balci, A. (2016). Principal proactivity: School principals' proactive behavior forms and their levels of display. In Ş. Ş. Erçetin (Ed.), *Applied chaos and complexity theory in education* (pp. 29–58). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0460-3.ch003>
- Gracia-Zomeño, A., García-Toledano, E., García-Perales, R., & Palomares-Ruiz, A. (2025). Leadership and entrepreneurship in education and their impact on the management of sustainable educational environments. *Sustainability*, 17(7), Article 2911.
<https://doi.org/10.3390/su17072911>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Jaiyasuk, S., & Amnuairat, S. (2024). The relationship between innovative leadership of school administrators and teachers' educational practices under Phayao Primary Educational Service Area 1. *Udon Rajabhat University Academic Journal*, 12(1), 81–93.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/UDRUJ/article/view/271678> [In Thai]
- Jinke, L., Abdul Aziz, N. A., & Abdul Kadir, S. (2025). How significantly are principal and teacher entrepreneurial leadership related to teacher efficacy and organizational effectiveness in China? *Frontiers in Education*, 10, Article 1545888.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1545888>
- Kingsarakaraach, S., & Linjareung, U. (2024). The guidelines developing entrepreneurial leadership of the administrators under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of MCU Ubon Review*, 9(2), 873–888. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/274115> [In Thai]
- Kodae, H., & Sangtong, E. (2021). Guidelines for developing entrepreneurial leadership of school administrators according to teachers' perspective under the Secondary Educational Service Area Office 15. *The Journal of Research and Academics*, 4(4), 221–234. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/download/246221/169612/897060> [In Thai]

- Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84–96.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706.
<https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>
- Ministry of Education. (2007, May 16). Ministerial regulation prescribing criteria and procedures for the decentralization of educational administration and management B.E. 2550 (2007). *Royal Thai Government Gazette*, 124(24A), 29–36.
<http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Category/Laws/RuleMetDistEdMnt2550-02-12-2010.pdf> [In Thai]
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), Article 704, 1–11.
<https://doi.org/10.15700/201412120955>
- Pihie, Z. A. L., Dahiru, A. S., Basri, R., & Hassan, S. A. (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(3), 258–274. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i3/5010>
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493–538. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>

Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin.

Shie, E.-H., & Chang, S.-H. (2022). Perceived principal's authentic leadership impact on the organizational citizenship behavior and well-being of teachers. *SAGE Open*, 12(2), Article 21582440221095003. <https://doi.org/10.1177/21582440221095003>

Sriprom, S., & Sodiang, P. (2024). Digital leadership of school administrator affecting innovative organization of school under Loei Nongbualamphu the Secondary Educational Service. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 7(5), 816–832. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/5682> [In Thai]

Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur: Keeping the fire alive without burning the house down*. McGraw-Hill.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Watthanapanich, A., & Suwannawong, A. (2025). Digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. *Journal of Modern Academic Development and Promotion*, 3(2), 842–873. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/article/view/2375> [In Thai]

Wiphawin, C., Buasuwan, P., & Sarsawang, S. (2026). Decision-making factors of school administrators using evidence-based practices affecting the administrative efficiency: A case study of the Secondary Educational Service Area Office Bangkok Area 2. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 9(2), 337–349. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/10303> [In Thai]