

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล EDUCATIONAL ORGANIZATIONS INTO HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

ยุทธนา สำราญกิจ¹

Received : April 25, 2026

Revised : May 3, 2026

Accepted : June 22, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ตลอดจนความซับซ้อนของการบริหารจัดการที่ต้องอาศัยความคล่องตัว ความแม่นยำ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล การบริหารองค์กรทางการศึกษาในรูปแบบเดิมที่เน้นสายบังคับบัญชา ขั้นตอน และการทำงานแยกส่วน จึงอาจไม่เพียงพอต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในบริบทใหม่ แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีเป้าหมายชัดเจน มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง บทความนี้เสนอองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงระบบ และเชิงกลยุทธ์ 2) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น 3) การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ 4) การใช้ข้อมูลเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการตัดสินใจ 5) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพและการเรียนรู้ และ 6) ระบบติดตามประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนของระบบงาน ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ และสนับสนุน การยกระดับคุณภาพผู้เรียน ครู สถานศึกษา และระบบการศึกษาโดยรวมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กร, องค์กรทางการศึกษา, องค์กรสมรรถนะสูง

¹ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์ เขต 1

Abstract

This academic article aims to present concepts and approaches for developing educational organizations into high-performance organizations in the era of digital transformation. At present, educational organizations are confronted with rapid changes in technology, educational policy, and the expectations of learners, parents, communities, and society, as well as increasing complexity in management that requires agility, accuracy, and data-driven decision-making. Traditional forms of educational administration that emphasize hierarchical structures, procedural routines, and fragmented work processes may no longer be sufficient for enhancing the quality of education in the emerging context. The concept of a high-performance organization provides an important framework for developing organizations with clear goals, effective management systems, competent personnel, a quality-oriented organizational culture, and the capacity for continuous adaptation to change. This article proposes key components for developing educational organizations into high-performance organizations, consisting of: 1) systems and strategic leadership; 2) flexible organizational structures and work processes; 3) professional personnel and team development; 4) the use of data, technology, and innovation for decision-making; 5) an organizational culture oriented toward quality and learning; and 6) monitoring, evaluation, and continuous development systems. Such organizational development can enhance management efficiency, reduce duplication in work systems, promote integrated operations, and support the sustainable improvement of learners, teachers, educational institutions, and the overall education system.

Keywords: organizational development, educational organization, high-performance organization

บทนำ

บริบทของสังคมโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน อันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ การสื่อสารแบบเครือข่าย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวเพื่อรองรับรูปแบบการเรียนรู้และการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียน (OECD, 2023; UNESCO, 2021; World Economic Forum, 2023) ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อองค์การทางการศึกษาทุกระดับ ทั้งในด้านบทบาทของผู้บริหารและครู ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ตลอดจนทิศทางนโยบายทางการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 แนวทางนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำ ตลอดจนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการพัฒนาระบบข้อมูลทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, 2566)

ภายใต้บริบทดังกล่าว องค์การทางการศึกษาไม่อาจดำเนินงานด้วยรูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เน้นสายบังคับบัญชา ขั้นตอน เอกสาร และการทำงานแยกส่วนได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากรูปแบบการบริหารดังกล่าวอาจทำให้องค์กรขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชนได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการวางแผน การตัดสินใจ และการติดตามผลทางการศึกษา องค์การทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงจึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้มีเป้าหมายชัดเจน มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลากร ที่มีสมรรถนะ ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และมีระบบติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (de Waal, 2012; Kotter, 2012; Senge, 1990)

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดและแนวทางการพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ การใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพและการเรียนรู้ ตลอดจนระบบติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล และสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การทางการศึกษา

การพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดสำคัญทางการบริหารที่มุ่งปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถของ องค์กรให้สามารถดำเนินงานการพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมาย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยการพัฒนาองค์กรมิได้จำกัดอยู่เพียงการปรับโครงสร้างหรือ สายบังคับบัญชาเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบงาน กระบวนการบริหาร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีระบบข้อมูล และกลไกการติดตามประเมินผล เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่อง (Burke, 2018; Cummings & Worley, 2015)

ในบริบทของการศึกษา การพัฒนาองค์กรมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากองค์กรทางการศึกษามีภารกิจหลักในการพัฒนามนุษย์ สร้างความรู้ ส่งเสริมสมรรถนะของผู้เรียน และสนับสนุนการพัฒนาสังคม องค์กรทางการศึกษาจึงมิได้มุ่งผลลัพธ์เฉพาะด้านประสิทธิภาพการบริหารเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียน คุณภาพ ครู คุณภาพสถานศึกษา ความเสมอภาคทางการศึกษา และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจึงต้องเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรกับผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (Hoy & Miskel, 2013; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

องค์กรทางการศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป กล่าวคือ เป็นองค์กรวิชาชีพที่บุคลากรต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จริยธรรม และการตัดสินใจทางวิชาการในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย ได้แก่ ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และสังคมโดยรวม ผลลัพธ์ขององค์กรทางการศึกษาจึงไม่สามารถพิจารณาเฉพาะผลผลิตเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพ ความเสมอภาค คุณธรรม ทักษะชีวิต และสมรรถนะที่จำเป็นต่ออนาคตของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจึงต้องอาศัยการบริหารเชิงระบบ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Hoy & Miskel, 2013; UNESCO, 2021)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ และการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เป็นฐานคิดสำคัญของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้จากข้อมูล ประสบการณ์ ผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงของบริบทอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องมองปัญหาทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ เพราะคุณภาพผู้เรียนสัมพันธ์กับคุณภาพครู หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ทรัพยากร การบริหารสถานศึกษา การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนบริบทครอบครัวและชุมชน นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลยังทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับวิธีคิด วิธีบริหาร วิธีตัดสินใจ และวิธีให้บริการ โดยใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Fullan, 2020; OECD, 2023; Senge, 1990; UNESCO, 2021)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาเป็นกระบวนการยกระดับองค์กรทั้งระบบให้สามารถปรับตัว เรียนรู้ และมุ่งผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลควรเชื่อมโยงกับคุณภาพในหลายระดับ ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และคุณภาพการบริหาร โดยเฉพาะในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องลดการทำงานแบบแยกส่วน ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาระบบบริหารจัดการให้คล่องตัว เพื่อเป็นฐานสำคัญของการก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน (Burke, 2018; Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013)

องค์กรสมรรถนะสูงกับการบริหารการศึกษา

องค์กรสมรรถนะสูงเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ บุคลากรที่มีสมรรถนะ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินผลเพื่อพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่อง (de Waal, 2012; Kaplan & Norton, 2008)

ในบริบทของการบริหารการศึกษา แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และข้อจำกัดด้านทรัพยากร หากองค์กรทางการศึกษายังคงดำเนินงานด้วยระบบบริหารแบบเดิมที่เน้นการควบคุม ขั้นตอน และการทำงานแยกส่วน อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของปัญหาได้อย่างเพียงพอ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถ ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีทิศทางและยั่งยืน (Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013; UNESCO, 2021)

ในบริบททางการศึกษา องค์กรสมรรถนะสูงควรมีลักษณะสำคัญที่เชื่อมโยงทั้งมิติการบริหารภายในองค์กร และผลลัพธ์ทางการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้¹

ตารางที่ 1 ตารางเชื่อมโยงองค์กรสมรรถนะสูงกับมิติการบริหารภายในองค์กรและผลลัพธ์ทางการศึกษา

ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง	บริบทการบริหารการศึกษา
1. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน	กำหนดทิศทางการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และความเสมอภาคทางการศึกษา
2. มีระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติ	แปลงวิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ
3. มีบุคลากรที่มีสมรรถนะและพร้อมเรียนรู้	พัฒนาผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรสนับสนุนให้มีสมรรถนะวิชาชีพ ทักษะดิจิทัล การใช้ข้อมูลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการบริหาร	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ กำหนดมาตรการพัฒนา ติดตามความก้าวหน้า และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
5. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพและการเรียนรู้	สร้างค่านิยมร่วมที่เน้นคุณภาพผู้เรียน การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผล และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
6. มีระบบติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ใช้การติดตามและประเมินผลเป็นกลไกการเรียนรู้ขององค์กร ไม่ใช่เพียงการจัดทำรายงานหรือการตรวจ สอบเอกสาร
7. มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา	แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กรนำไปสู่คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และความเสมอภาคทางการศึกษา

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงในบริบทการศึกษาไม่ควรถูกตีความเพียงในมิติของ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง หรือประสิทธิภาพของสำนักงานเท่านั้น แม้องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ แต่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรทางการศึกษาคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงจึงต้องเชื่อมโยงการบริหารภายในองค์กรกับผลลัพธ์ภายนอก ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างชัดเจน (Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2023; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กล่าวโดยสรุป องค์กรสมรรถนะสูงกับการบริหารการศึกษาเป็นแนวคิดที่ช่วยยกระดับองค์กรทางการศึกษา จากการทำงานเชิงระบบราชการและการปฏิบัติตามภารกิจประจำ ไปสู่การบริหารที่มุ่งเป้าหมาย ใช้ข้อมูล เป็นฐาน พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา องค์กร ทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาไปสู่ลักษณะดังกล่าวย่อมมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืน

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้านโครงสร้างหรือ กระบวนการทำงานบางส่วนเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาองค์กรทั้งระบบให้สามารถกำหนดทิศทาง บริหารทรัพยากร พัฒนาบุคลากร ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างเป็น รูปธรรม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรที่มุ่งปรับปรุงระบบงาน บุคลากร วัฒนธรรม และกระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Burke, 2018; Cummings & Worley, 2015) รวมทั้งแนวคิดองค์กรสมรรถนะ สูงที่เน้นเป้าหมายชัดเจน ระบบบริหารที่มีคุณภาพ บุคลากรที่มีสมรรถนะ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (de Waal, 2012) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงสามารถสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยตั้งต้นของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สร้างความเข้าใจร่วม จัดลำดับ ความสำคัญของงาน และขับเคลื่อนทรัพยากรไปสู่เป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัลจึงต้องเป็น ภาวะผู้นำเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย บุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยี สถานศึกษา ผู้เรียน และบริบทของพื้นที่ รวมทั้งสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ยุทธศาสตร์ แผนงาน ตัวชี้ วัด และการ ปฏิบัติที่นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการศึกษาได้จริง (Fullan, 2020; Leithwood et al., 2020; Senge, 1990)

2) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น โครงสร้างและกระบวนการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้ องค์กรทางการศึกษาที่ต้องการเป็น องค์กร สมรรถนะสูงจึงต้องลดการทำงานแบบแยกส่วน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และพัฒนากระบวนการทำงานให้มี ความ ยืดหยุ่น กระชับ และเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้ การออกแบบโครงสร้างและระบบงานควรเอื้อต่อการ บูรณาการ ภารกิจ การประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน และการตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา ผู้เรียน และชุมชนได้อย่างทันทั่วทั้ง (Cummings & Worley, 2015; Mintzberg, 1983; OECD, 2023)

3) การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ บุคลากรเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา เนื่อง จากนโยบาย เทคโนโลยี โครงสร้าง และระบบงานจะไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพได้ หากบุคลากรขาด สมรรถนะหรือขาดความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรทางการศึกษาจึงต้องพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ จริยธรรมทางวิชาชีพ สมรรถนะดิจิทัล การใช้ข้อมูล การสื่อสาร การแก้ ปัญหา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาดังกล่าวควรเชื่อมโยงกับภารกิจจริงขององค์กรและมุ่งสร้างทีม งาน มืออาชีพที่สามารถเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง (Darling-Hammond et al., 2017; Hargreaves & Fullan, 2012; UNESCO, 2018)

4) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจ ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นฐานสำคัญของการบริหารองค์กร ทางการศึกษาในยุคดิจิทัล องค์กรสมรรถนะสูงต้องใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการวางแผน ตัดสินใจ ติดตามผล และปรับปรุงการดำเนินงาน ไม่บริหารด้วยความเคยชินหรือประสบการณ์ส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว ข้อมูลที่มีคุณค่าควรถูกจัดเก็บ วิเคราะห์ แปลความหมาย และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้จริง ทั้งนี้ การใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลควรมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของระบบข้อมูล ลดภาระงานซ้ำซ้อน สนับสนุนการบริหารเชิงรุก และ คำนึงถึงความถูกต้อง ความปลอดภัย จริยธรรม และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Datnow & Park, 2014;

Mandinach & Gummer, 2016; OECD, 2023; UNESCO, 2023)

5) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณภาพและการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นพลังภายในที่มีอิทธิพลต่อวิถีคิด พฤติกรรม และการตัดสินใจของบุคลากร องค์กรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะสูงต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพผู้เรียน การเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การใช้ข้อมูลสะท้อนผลการทำงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดเห็น กล้าเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และร่วมกันปรับปรุงงานโดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ทั้งนี้ ความไว้วางใจและความปลอดภัยทางใจเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ องค์กร สามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (Edmondson, 2019; Schein, 2017; Senge, 1990)

6) ระบบติดตาม ประเมินผล และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ระบบติดตามและประเมินผลเป็นกลไก สำคัญ ที่ทำให้องค์กรทางการศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีระบบประเมินผลที่ เชื่อมโยง กับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดขององค์กร โดยการประเมินผลไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อจัดทำรายงาน หรือรองรับ การตรวจสอบเท่านั้น แต่ต้องเป็นฐานข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรทางการศึกษาต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่ครอบคลุมคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณ ภาพสถานศึกษา และความ เ สม อภาค ทาง การศึ กษ า (Kaplan & Norton, 2008; Patton, 2008; Stufflebeam & Coryn, 2014)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยทั้ง 6 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการ ทำงานที่ยืดหยุ่น การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจ วัฒนธรรม องค์กรที่มุ่งคุณภาพและการเรียนรู้ และระบบติดตามประเมินผลที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ เป็นฐาน สำคัญของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อบริบทดิจิทัล ทำงานเชิงรุก และขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา องค์กรสมรรถนะสูง และปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล สามารถสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กร สมรรถนะสูง ภายใต้ชื่อ HPO-ED Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่มุ่งพัฒนาองค์กรทางการศึกษาทั้ง ระบบ โดยเชื่อมโยงภาวะผู้นำ บุคลากร ระบบองค์กร ข้อมูล เทคโนโลยี นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้า ด้วยกัน ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กร การคิดเชิงระบบ และองค์กรสมรรถนะสูงที่ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวมและการขับเคลื่อนผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง (Burke, 2018; Cummings & Worley, 2015; de Waal, 2012; Senge, 1990)

HPO-ED Model มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรทางการศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน งานทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือองค์กรสนับสนุนทางการศึกษา ในการปรับระบบ บริหารจัดการให้มีความคล่องตัว ใช้ข้อมูลเป็นฐาน พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมุ่งผลลัพธ์ทางการศึกษา อย่าง ชัดเจน รูปแบบดังกล่าวนี้ได้เน้นเพียงประสิทธิภาพภายในองค์กรเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ปลาย ทาง ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา ความเสมอภาคทางการศึกษา และความสามารถของ องค์กร ในการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013; OECD, 2023; UNESCO, 2021)

HPO-ED Model ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ H: Holistic and Strategic Leadership, P: Professional People Development, O: Organizational System and Agile Process, E: Evidence-based and Data-driven Management และ D: Digital Innovation and Continuous Development โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

H: Holistic and Strategic Leadership ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมและเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบแรกของ HPO-ED Model คือ ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมและเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัลต้องไม่มององค์กรเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบทั้งหมด ทั้งนโยบาย เป้าหมาย บุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน สถานศึกษา ผู้เรียน และบริบทของชุมชน (Fullan, 2020; Leithwood et al., 2020; Senge, 1990)

ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่สามารถดำเนินการแบบแยกส่วนได้ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต้องสัมพันธ์กับคุณภาพครู หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ เชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่ง และออกแบบแนวทางพัฒนาที่ตอบโจทย์ทั้งระดับองค์กรและระดับพื้นที่ (Epstein, 2018; Hoy & Miskel, 2013; Senge, 1990)

ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และกลไกการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรทางการศึกษาที่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์จะไม่ดำเนินงานเพียงตามภารกิจประจำหรือคำสั่งเชิงนโยบายเท่านั้น แต่สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (Bryson, 2018; Kaplan & Norton, 2008)

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์ประกอบนี้สามารถประยุกต์ใช้ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับพื้นที่ การวิเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนในสังกัด การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพตาม บริบทของสถานศึกษา และการสร้างร่วมมือระหว่างกลุ่มงานภายในสำนักงาน เขตพื้นที่ สถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ส่วนในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมและเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางโรงเรียน พัฒนาครู สร้างระบบดูแลผู้เรียน และเชื่อมโยงการบริหารกับคุณภาพการเรียนรู้ (Fullan, 2020; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

P: Professional People Development การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ

องค์ประกอบที่สอง คือ การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ เนื่องจากบุคลากรเป็นพลังหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางการศึกษา องค์กรที่ต้องการพัฒนาไปสู่สมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะวิชาชีพ สมรรถนะดิจิทัล ความคิดเชิงระบบ ความสามารถในการใช้ข้อมูล และทัศนคติที่เปิดรับการ เรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Hargreaves & Fullan, 2012; OECD, 2023; UNESCO, 2018)

การพัฒนาบุคลากรใน HPO-ED Model ไม่ควรจำกัดอยู่ที่การอบรมเฉพาะครั้งหรือการพัฒนา ตามนโยบายระยะสั้น แต่ควรเป็นระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรและภารกิจจริงของบุคลากร การพัฒนาดังกล่าวควรครอบคลุมทั้งการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาทีมงาน และการ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหา ร่วมกันออกแบบแนวทางแก้ไข และสร้างนวัตกรรมการทำงานได้ (Darling-Hammond et al., 2017; DuFour & Eaker, 1998)

ในยุคดิจิทัล บุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะสำคัญหลายด้าน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารและประสานงานในระบบเครือข่าย การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน การคิดเชิงนวัตกรรม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ สมรรถนะเหล่านี้มีความจำเป็นต่อผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรสนับสนุน เพราะทุกกลุ่มล้วนมีส่วนในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา (OECD, 2023; UNESCO, 2018; World Economic Forum, 2023)

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพอาจดำเนินการผ่านการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรในสำนักงานให้มีบทบาทเป็น “ผู้สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน” มากกว่าผู้กำกับติดตามเชิงเอกสาร การจัดทีมสนับสนุนสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็น การสร้างระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลระดับพื้นที่ ส่วนในระดับสถานศึกษา องค์ประกอบนี้สามารถประยุกต์ผ่านการสร้างทีมครูมืออาชีพ การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการส่งเสริมครูให้ใช้ข้อมูลผู้เรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Darling-Hammond et al., 2017; Hargreaves & Fullan, 2012; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

O: Organizational System and Agile Process ระบบองค์กรและกระบวนการทำงานที่คล่องตัว

องค์ประกอบที่สาม คือ ระบบองค์กรและกระบวนการทำงานที่คล่องตัว องค์กรทางการศึกษาที่มี สมรรถนะสูงต้องมีระบบงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ลดการทำงานแบบแยกส่วน และส่งเสริมการบูรณาการภารกิจระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Cummings & Worley, 2015; Mintzberg, 1983)

ความคล่องตัวขององค์กรไม่ได้หมายถึงการละเลยระเบียบหรือมาตรฐานการทำงาน แต่หมายถึงความสามารถในการปรับกระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับบริบท ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการทางการศึกษาได้รวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีระบบงานคล่องตัวจะ สามารถเปลี่ยนจากการทำงานเชิงรับไปสู่การทำงานเชิงรุก จากการทำงานตามขั้นตอนซ้ำเดิมไปสู่การทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ และจากการประสานงานแบบแยกส่วนไปสู่การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ (Burke, 2018; OECD, 2023)

ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบองค์กรและกระบวนการทำงานที่คล่องตัวอาจปรากฏในรูปของการจัดกระบวนการบริการสถานศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ การใช้ระบบดิจิทัลลดภาระเอกสาร การจัดทีมงานข้ามกลุ่มภารกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง การบูรณาการข้อมูลระหว่างกลุ่มงาน และการออกแบบระบบติดตามสนับสนุนโรงเรียนตามความต้องการจำเป็น แทนการติดตามแบบเดียวกันทุกโรงเรียนโดยไม่คำนึงถึงบริบท (OECD, 2023; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

ในระดับสถานศึกษา ความคล่องตัวของระบบองค์กรอาจหมายถึงการกระจายภาวะผู้นำ การจัดทีมครูตามภารกิจการพัฒนาผู้เรียน การลดงานธุรการที่ไม่จำเป็น การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหาร และการปรับ ระบบช่วยเหลือนักเรียนให้ตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะบุคคลได้รวดเร็วขึ้น องค์ประกอบ นี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วย ให้แนวคิดและยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013)

E: Evidence-based and Data-driven Management การบริหารโดยใช้หลักฐานและข้อมูลเป็นฐาน

องค์ประกอบที่สี่ คือ การบริหารโดยใช้หลักฐานและข้อมูลเป็นฐาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล องค์กรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะสูงต้องสามารถใช้ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจปัญหา วาง แผน กำหนดมาตรการ ติดตามผล และประเมินการดำเนินงานอย่างมีเหตุผล ไม่บริหารโดยอาศัยความเคยชิน ความรู้สึก หรือประสบการณ์ส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว (Datnow & Park, 2014; Mandinach & Gummer, 2016; Schildkamp, 2019)

ข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรทางการศึกษามีหลายประเภท เช่น ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลพฤติกรรมและความเสี่ยงของผู้เรียน ข้อมูลครูและบุคลากร ข้อมูลทรัพยากร ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลผลการนิเทศ ข้อมูลคุณภาพสถานศึกษา และข้อมูลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลเหล่านี้จะมีคุณค่าเมื่อถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์อย่างถูกต้อง แปลความหมายอย่างรอบคอบ และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาอย่างแท้จริง (Mandinach & Gummer, 2016; Schildkamp, 2019)

การบริหารโดยใช้หลักฐานและข้อมูลเป็นฐานช่วยให้องค์กรทางการศึกษาสามารถกำหนดนโยบายและมาตรการที่ตรงกับปัญหา ลดการใช้ทรัพยากรแบบกระจายไม่ตรงจุด และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ตัวอย่างเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์และบริบทของโรงเรียนเพื่อจัดกลุ่มโรงเรียนตามความต้องการจำเป็น วางแผนนิเทศแบบมุ่งเป้า จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ขณะที่สถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลผู้เรียนเพื่อออกแบบการจัดการเรียนรู้ การช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้แม่นยำยิ่งขึ้น (Datnow & Park, 2014; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

อย่างไรก็ตาม การใช้ข้อมูลในการบริหารการศึกษาต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ความถูกต้อง ความทันสมัย ความปลอดภัย จริยธรรม และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถอ่าน วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เพราะข้อมูลที่มีจำนวนมากแต่ขาดการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม อาจไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพได้ (OECD, 2023; UNESCO, 2023)

D: Digital Innovation and Continuous Development นวัตกรรมดิจิทัลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสุดท้าย คือ นวัตกรรมดิจิทัลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนความสามารถขององค์กรทางการศึกษาในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล การใช้นวัตกรรมไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการนำเครื่องมือใหม่มาใช้ แต่ต้องเป็นกระบวนการปรับวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OECD, 2023; UNESCO, 2021)

นวัตกรรมดิจิทัลในองค์กรทางการศึกษาอาจครอบคลุมหลายรูปแบบ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบติดตามและประเมินผลออนไลน์ ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ ระบบสื่อสารภายในองค์กร เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์หรือการจัดการ ข้อมูลบางประเภท อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของนวัตกรรมดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการความสามารถขององค์กรในการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบท พัฒนาบุคลากรให้พร้อมใช้ และ สร้างระบบงานที่ทำให้นวัตกรรมเกิดประโยชน์จริง (OECD, 2023; UNESCO, 2023)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นอีกมิติหนึ่งขององค์ประกอบนี้ องค์กรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะสูงต้องมีระบบสะท้อนผลการดำเนินงาน เรียนรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับความสำเร็จเดิม แต่สามารถปรับตัวต่อปัญหาใหม่ ความต้องการใหม่ และบริบทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Patton, 2008; Stufflebeam & Coryn, 2014)

เมื่อพิจารณาในภาพรวม HPO-ED Model จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่บูรณาการองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้านเข้าด้วยกัน โดยเริ่มจากผู้นำที่มององค์กรทั้งระบบและกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พัฒนาบุคลากรและทีมงานให้มีสมรรถนะ ปรับระบบองค์กรและกระบวนการทำงานให้คล่องตัว ใช้ข้อมูลและหลักฐาน เป็นฐานในการบริหาร และขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลควบคู่กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (de Waal, 2012; Fullan, 2020; Kaplan & Norton, 2008)

รูปแบบดังกล่าวมีลักษณะเด่นคือสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทางการศึกษาหลายระดับ ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา HPO-ED Model สามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเขตพื้นที่ให้เป็นองค์กรสนับสนุนคุณภาพสถานศึกษา ใช้ข้อมูลระดับพื้นที่ในการกำหนดนโยบาย พัฒนาทีมงานให้ทำงานเชิงรุก และสร้างระบบบริการที่ลดภาระของโรงเรียน ในระดับสถานศึกษา โมเดลนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครูเป็นทีมมืออาชีพ และใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อยกระดับ

การบริหารและการเรียนรู้ (Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

ดังนั้น HPO-ED Model จึงมิใช่เพียงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรทางการศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับคุณภาพการศึกษา คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และความเสมอภาคทางการศึกษาในยุค เปลี่ยนผ่านดิจิทัลอย่างยั่งยืน (OECD, 2023; UNESCO, 2021; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การประยุกต์ใช้ในระบบบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

HPO-ED Model เป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษาหลายระดับ โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน การนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องพิจารณาบริบท บทบาท ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรแต่ละระดับ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรมิได้เป็นเพียงการปรับปรุงระบบงานภายใน แต่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียน ครู สถานศึกษา และระบบการบริหารการศึกษาในระดับพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม (Fullan, 2020; Hoy & Miskel, 2013; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา HPO-ED Model สามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเขตพื้นที่ให้เป็นองค์กรสนับสนุนคุณภาพสถานศึกษา โดยเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์เขตพื้นที่จากข้อมูลจริงของ โรงเรียนในสังกัด เช่น ข้อมูลผู้เรียน ครู ทรัพยากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความเสี่ยง และความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษา ข้อมูลดังกล่าวควรถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์บริบท จัดลำดับความสำคัญของปัญหา วางแผนสนับสนุนโรงเรียน และติดตามผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหารเขตพื้นที่ในลักษณะนี้จะช่วยให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติไม่เพียงการถ่ายทอดคำสั่งจากส่วนกลาง แต่เป็นการแปลงนโยบายให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างแท้จริง (Bryson, 2018; Datnow & Park, 2014; Mandinach & Gummer, 2016)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาระบบงานภายในให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน ลดภาระงานเอกสารของโรงเรียน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่ม งานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรจัดทีมสนับสนุนโรงเรียนตามความต้องการจำเป็น แทนการใช้รูปแบบการสนับสนุนแบบเดียวกันกับทุกโรงเรียน พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล การ วิเคราะห์ข้อมูล การให้คำปรึกษา การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ การปรับบทบาท ดังกล่าวจะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่เป็นองค์กรที่เน้นการสนับสนุน ร่วมพัฒนา และขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา มากกว่าการกำกับติดตามเชิงเอกสารเพียงอย่างเดียว (Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2023; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

อีกประเด็นสำคัญคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบริการ สนับสนุนและร่วมพัฒนาโรงเรียน โดยเน้นการรับฟังปัญหา การให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การใช้ ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการติดตามผลที่มุ่งผลลัพธ์ต่อผู้เรียนและสถานศึกษา ข้อมูลจากการติดตามควรถูก นำกลับมาใช้ในการปรับแผน สนับสนุนโรงเรียน พัฒนาคูลากร และปรับปรุงระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา มิใช่เพียงกระบวนการรายงานหรือตรวจ สอบเอกสาร (Edmondson, 2019; Patton, 2008; Stufflebeam & Coryn, 2014)

สำหรับบริบทของสถานศึกษา HPO-ED Model สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูงในระดับปฏิบัติการ โดยสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ การมาเรียน พฤติกรรม ความต้องการของผู้เรียน และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานของ

สถานศึกษา (Datnow & Park, 2014; Mandinach & Gummer, 2016; Schildkamp, 2019)

นอกจากนี้ สถานศึกษาควรพัฒนาทีมครูมืออาชีพ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนทั้งการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ครูควรทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผู้เรียน ออกแบบการจัดการเรียนรู้ ใช้ข้อมูลผลการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการสอน และพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน ขณะเดียวกัน การประเมินผลควรมุ่งใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มิใช่จำกัดอยู่ที่การวัดผลปลายทางหรือคะแนนสอบเท่านั้น (Darling-Hammond et al., 2017; DuFour & Eaker, 1998; Hargreaves & Fullan, 2012; UNESCO, 2018)

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้ HPO-ED Model ในบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ช่วยเชื่อมโยงการพัฒนาองค์กรจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้โมเดลนี้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยสนับสนุนคุณภาพสถานศึกษา ขณะที่สถานศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหาร ทีมครู วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยี และการประเมินผลเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน การประยุกต์ใช้ดังกล่าวสะท้อนว่า องค์กรสมรรถนะสูงในบริบทการศึกษาไม่ได้หมายถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานเท่านั้น แต่ต้องนำไปสู่คุณภาพการศึกษา ความเสมอภาค และการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงกันทั้งระดับนโยบาย ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เนื่องจาก องค์กรทางการศึกษาแต่ละระดับมีบทบาทสัมพันธ์กันในการกำหนดทิศทาง สนับสนุนการดำเนินงาน และพัฒนา คุณภาพการศึกษา หากการดำเนินงานของแต่ละระดับขาดความสอดคล้องกัน การพัฒนาองค์กรอาจเกิดขึ้นเพียง บางส่วน และไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น จึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

ระดับนโยบาย ควรส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษาทุกระดับมีระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บข้อมูล ลดภาระงานเอกสารของสถานศึกษา และเพิ่มความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผน ตัดสินใจ ติดตาม และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปลอดภัย เหมาะสม และคำนึงถึงจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว และความเสมอภาคในการเข้าถึง นอกจากนี้ ควรกำหนดกรอบสมรรถนะขององค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัลให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมในการพัฒนาองค์กร การกำกับติดตาม และการประเมินผลที่มุ่งผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างแท้จริง

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ให้เป็นศูนย์กลางการสนับสนุนสถานศึกษาเชิงคุณภาพ มิใช่เป็นเพียงหน่วยกำกับติดตามหรือรับส่งนโยบายจากส่วนกลางสู่สถานศึกษาเท่านั้น โดยควรใช้ข้อมูลระดับพื้นที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ สนับสนุนสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็น และติดตามผลที่มุ่งคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันควรปรับระบบงานภายในให้คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล การให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกับสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่สามารถทำหน้าที่เป็นองค์กรสนับสนุนและร่วมพัฒนาโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

ระดับสถานศึกษา ควรพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการบริหารและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน ออกแบบการจัดการเรียนรู้ และใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมทั้งเพื่อการบริหาร การจัดการเรียนรู้ การติดตามช่วยเหลือนักเรียน และการสื่อสารกับผู้ปกครอง โดยคำนึงถึงบริบทของผู้เรียน ความพร้อมของครู ความ

เสมอภาคในการเข้าถึง และคุณค่าทางการเรียนรู้เป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ข้อเสนอทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ระดับนโยบายควรสร้างระบบสนับสนุน และทิศทางที่ชัดเจน ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นกลไกกลางในการสนับสนุนสถานศึกษาเชิง คุณภาพ และระดับสถานศึกษาควรพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลลัพธ์ต่อผู้เรียน หากทั้งสามระดับ สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุค เปลี่ยนผ่านดิจิทัลย่อมเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

สรุป

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัลเป็นความจำเป็น สำคัญ ของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาต้องเผชิญกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และคาดการณ์ได้ยาก ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ นโยบายการศึกษา ความคาดหวัง ของ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ตลอดจนความท้าทายด้านคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ ของ ระบบการศึกษา การบริหารองค์กรทางการศึกษาในรูปแบบเดิมที่เน้นสายบังคับบัญชา ขั้นตอน เอกสาร และ การ ทำงานแยกส่วน จึงไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อบริบทใหม่และการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

HPO-ED Model เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรทางการ ศึกษา ให้มีสมรรถนะสูง โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงองค์รวมและเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมืออาชีพ ระบบองค์กรและกระบวนการทำงานที่คล่องตัว การบริหารโดยใช้หลักฐานและข้อมูลเป็นฐาน และนวัตกรรมดิจิทัล กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรทางการศึกษามีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน ใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีในการตัดสินใจ พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีระบบ ติดตามประเมินผลที่มุ่งการพัฒนาอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมิใช่เป้าหมายด้านการบริหาร ภายในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพสถานศึกษา และความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างยั่งยืน องค์กรทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาไปสู่ ลักษณะดังกล่าวจะมีศักยภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม การบริหาร และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). แผนปฏิบัติการดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. 2566–2570.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Wiley.
- Burke, W. W. (2018). Organization change: Theory and practice (5th ed.). SAGE Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.
- Datnow, A., & Park, V. (2014). Data-driven leadership. Jossey-Bass.
- de Waal, A. (2012). What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide. Global Professional Publishing.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
- Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (2nd ed.). Routledge.
- Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice. Teachers College Press.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.
- OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>

- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- 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>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- UNESCO. (2018). *UNESCO ICT competency framework for teachers* (Version 3).
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*.
- UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.