



กระบวนทัศน์ผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารความซับซ้อนในระบบนิเวศการศึกษาโลกยุคใหม่
Architects of the Future: The Paradigm of Creative Leadership and Complexity
Management in the New Global Educational Ecosystem

สิปปนนท์ คงอิม

Sippanon Kong-im

โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

Banmiwittaya School, Lopburi Secondary Educational Service Area Office, Thailand

Corresponding author: Email: sippanon5499@gmail.com

(Received: June 10, 2026; Revised: June 21, 2026; Accepted: June 24, 2026)

บทคัดย่อ

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกยุค BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางญาณวิทยาของการบริหารจัดการ (Epistemological Crisis of Management) ซึ่งรูปแบบการสั่งการตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ของ “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Creative Leadership) ในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษา ผ่านระเบียบวิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Literature Review) ผลการสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์ “The Creative Trinity Model (C-T Model)” ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา (Cognitive Ambidexterity) 2) การเชื่อมโยงแบบพึ่งพาอาศัย (Symbiotic Connectivity) และ 3) ความสามารถในการเติบโตจากความผันผวน (Antifragility) ข้อค้นพบนี้เสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องก้าวข้ามบทบาทนักจัดการ (Administrator) สู่การเป็น “สถาปนิกทางสังคม” (Social Architect) เพื่อออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: สถาปนิกทางสังคม; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; การบริหารความซับซ้อน; BANI World; ความสามารถในการเติบโตจากความผันผวน

Abstract

Amidst the global shifts of the BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), educational systems worldwide are confronting an epistemological crisis of management, where traditional hierarchical command models fail to respond to increasingly complex problem dynamics. This academic article aims to synthesize and propose a novel framework of "Creative Leadership" as a core mechanism for driving educational organizations. Utilizing a methodology of documentary research and an integrative literature review, the synthesis culminates in the development of a conceptual model dubbed "The Creative Trinity Model (C-T Model)." This model comprises three core components: 1) Cognitive Ambidexterity, 2) Symbiotic Connectivity, and 3) Antifragility. These findings suggest that educational administrators must transcend the role of a traditional administrator to become "Social Architects" capable of designing sustainable learning ecosystems.

Keywords: Social Architect; Creative Leadership; Complexity Management; BANI World; Antifragility

1. บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาทั่วโลกถูกท้าทายด้วยคลื่นความเปลี่ยนแปลงที่ถาโถมอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการปฏิวัติทางดิจิทัล (Digital Disruption) วิกฤตโรคระบาด และความผันผวนทางภูมิรัฐศาสตร์ ศตวรรษที่ 21 จึงมิได้นำมาเพียงแค่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ได้นำพากระบวนโลกเข้าสู่สภาวะที่ Cascio (2020) นิยามว่า BANI World ซึ่งประกอบด้วย ความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) และความยากเกินกว่าจะเข้าใจ (Incomprehensible) สภาวะดังกล่าวสร้างแรงสั่นสะเทือนรุนแรงต่อบริบทการศึกษาไทยและทั่วโลก ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ที่มุ่งเน้นการปรับตัวท่ามกลางพลวัตโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ข้อมูลจากรายงาน PISA 2022 สะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตทางการเรียนรู้ที่ถดถอยลงในหลายประเทศ รวมถึงปัญหาภาวะหมดไฟของครู (Teacher Burnout) ที่ทวีความรุนแรงขึ้น

สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนทัศน์การบริหารแบบ “ทำนายและควบคุม” (Predict and Control) ซึ่งมีรากฐานมาจากยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่เน้นสายการบังคับบัญชาที่แข็งตัวและการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) กลายเป็นวิธีการที่ล้าสมัยและอาจนำพาองค์กรไปสู่ความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง ประเด็นปัญหาสำคัญทางวิชาการและปฏิบัติการในปัจจุบันคือ “กับดักของสมรรถนะเดิม” (Competency Trap) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ตามตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (KPIs) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) อย่างเคร่งครัด ซึ่งสวนทางกับข้อเรียกร้องของโลกอนาคตที่ต้องการผู้นำเชิงนวัตกรรมและการจัดการในยุคดิจิทัล (สุชาติ นันทะไธสง, 2563) ตลอดจนการจัดการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2555)

สอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2023) ที่ระบุว่า ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) คือทักษะที่จำเป็นสูงสุดสำหรับการอยู่รอดในภูมิทัศน์การทำงานใหม่ รวมถึงความจำเป็นของการสอนสร้างสรรค์เป็นฐานเพื่อเตรียมพร้อมผู้เรียน (วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์, 2565) บทความนี้จึงมุ่งตั้งคำถามสำคัญว่า “ภายใต้พลวัตความซับซ้อนนี้ ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะสามารถเปลี่ยนสถานศึกษาจาก 'กลไกของรัฐ' ให้กลายเป็น 'แหล่งกำเนิดนวัตกรรม' ได้อย่างแท้จริง?” ผู้เขียนจึงมุ่งสังเคราะห์และนำเสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Creative Leadership) ในมิติใหม่ที่มีใช้เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการทางสังคม เพื่อเสนอทางออกเชิงยุทธศาสตร์และกรอบแนวคิดใหม่ให้กับวงการบริหารการศึกษาไทย

2. วิธีการศึกษา

บทความนี้ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

2.1 การคัดเลือกและประเมินค่า (Selection & Appraisal)

ดำเนินการสืบค้นบทความวิชาการ งานวิจัย และหนังสือตำรา จากฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus, ERIC) และฐานข้อมูลระดับชาติ (TCI) ระหว่างปี ค.ศ. 2018-2024 โดยกำหนดคำสำคัญในการสืบค้น ได้แก่ Creative Leadership, Educational Complexity, Future Foresight และ BANI World เกณฑ์การคัดเลือกเน้นงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ (Peer-reviewed) และมีการอ้างอิงสูง

2.2 การวิเคราะห์อภิमानเชิงคุณภาพ (Qualitative Meta-Synthesis)

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกองค์ประกอบ หาแก่นเรื่องร่วม (Common Themes) และสังเคราะห์ข้อโต้แย้งทางทฤษฎีที่สำคัญ



2.3 การพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Framework Development)

นำข้อค้นพบมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบจำลอง “The Creative Trinity Model” เพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์และแนวทางปฏิบัติใหม่ในการบริหารการศึกษา

2.4 การสรุปและนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Synthesis and Presentation)

นำผลที่ได้จากการพัฒนาโมเดลเชิงมโนทัศน์มาอธิบายเชื่อมโยงกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สกัดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) เชิงประจักษ์ พร้อมเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติการที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง เพื่อยกระดับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นสถาปนิกทางสังคม

3. การทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์กรอบแนวคิด

3.1 จาก VUCA สู่ BANI: พลวัตความซับซ้อนที่เปลี่ยนไป

ในอดีต นักบริหารคุ้นเคยกับคำว่า VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) แต่ในปัจจุบัน Cascio (2020) ได้เสนอว่า VUCA ไม่เพียงพอที่จะอธิบายความโกลาหลของโลกปัจจุบันได้อีกต่อไป จึงนำเสนอโมเดล BANI World ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกรอบแนวคิด VUCA และ BANI กับนัยต่อการบริหารการศึกษา

มิติของความเปลี่ยนแปลง (Dimensions)	ลักษณะเด่น (Characteristics)	นัยต่อการบริหารการศึกษา (Implications for Ed. Management)
VUCA (อดีต-ปัจจุบัน)	เน้นความผันผวนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์	ผู้บริหารเน้นการ “ปรับตัว” (Adaptability) และการวางแผนสำรอง (Contingency Plan)
BANI (ปัจจุบัน-อนาคต)	1. Brittle (เปราะบาง): ระบบที่ดูเข้มแข็งอาจพังทลายได้ทันที	เลิกพึ่งพาระบบเดียว (Single Point of Failure) สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นและเผื่อเหลือเผื่อขาด
	2. Anxious (วิตกกังวล): ความกลัวจากการรับข้อมูลมหาศาล	ผู้นำต้องสร้างความมั่นคงทางจิตใจ (Psychological Safety) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
	3. Non-linear (ไม่เป็นเส้นตรง): สาเหตุเล็กน้อยนำไปสู่ผลกระทบมหาศาล	เลิกวางแผนระยะยาวแบบตายตัว เน้นการทดลองทำ (Prototyping) และเรียนรู้รู้นางาน
	4. Incomprehensible (ยากเกินเข้าใจ): เหตุผลแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล	ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับสัญชาตญาณมนุษย์ (Intuition)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า การบริหารในยุค BANI เรียกร้องทักษะที่ลึกซึ้งกว่าการจัดการทั่วไป คือความสามารถในการ “อ่านบริบท” ที่ซับซ้อน และการตัดสินใจท่ามกลางความไม่รู้

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน (Complexity Leadership Theory)

Uhl-Bien et al. (2007) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความซับซ้อน โดยมองว่าองค์กรการศึกษาคือ “ระบบซับซ้อนที่ปรับตัวได้” (Complex Adaptive Systems: CAS) ซึ่งนวัตกรรมมิได้เกิดจากการสั่งการของผู้นำสูงสุด (Top-down) แต่เกิดจาก “ภาวะอุบัติการณ์” (Emergence) หรือการปะทุขึ้นของไอเดียใหม่ๆ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ดังนั้น ผู้นำ

ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้บัญชาการ” (Commander) มาเป็น “ผู้ดูแลสวน” (Gardener) หรือ “สถาปนิก” ที่ทำหน้าที่ออกแบบสภาพแวดล้อม ใสปุ๋ย และกำจัดวัชพืช เพื่อให้เมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรมเติบโตได้เองตามธรรมชาติ ทั้งนี้ การจะรักษาสภาพแวดล้อมให้สร้างสรรค์อยู่เสมอ ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการคิดใหม่ทำใหม่ตามแนวคิดของ Amabile (1998) ที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำลายความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

3.3 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

Stoll and Temperley (2009) นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า มิใช่เพียงการมีความคิดแปลกใหม่ แต่คือสมรรถนะในการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันให้เกิดคุณค่าใหม่ (Connecting the dots) รวมถึงความกล้าหาญทางจริยธรรมที่จะทำลายกรอบเดิม (Disruptive Thinking) เพื่อแก้ไขปัญหายุ่งยาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taleb (2012) ที่ระบุว่า องค์กรที่ยั่งยืนต้องไม่เพียงแค่ “ทนทาน” (Resilient) เหมือนยางรถยนต์ที่คืนรูปเดิมหลังถูกกระแทก แต่ต้องเป็นเหมือนระบบภูมิคุ้มกันที่ “แข็งแกร่งขึ้น” (Antifragile) ทุกครั้งที่เจอกับเชื้อโรคหรือความผันผวน

4. ผลการศึกษา

โมเดลไตรภาคีแห่งความสร้างสรรค์ (The Creative Trinity Model: C-T Model) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและบริบทข้างต้น ผู้เขียนขอเสนอ “The Creative Trinity Model (C-T Model)” หรือ โมเดลไตรภาคีแห่งความสร้างสรรค์ เพื่อเป็นกรอบมโนทัศน์สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World โมเดลนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

4.1 ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา (Cognitive Ambidexterity)

คือ ชีตความสามารถขั้นสูงของผู้นำในการรักษาสมดุลระหว่างโลกสองใบ (Rosing et al., 2011) ได้แก่ 1) การแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (Exploitation) การบริหารจัดการงานประจำ ประสิทธิภาพ การใช้งบประมาณ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET/PISA) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน 2) การสำรวจสิ่งใหม่ (Exploration) การทดลองนวัตกรรม การเปิดหลักสูตรใหม่ หรือการนำ AI มาใช้ในการเรียนการสอน

ตัวอย่างการนำไปใช้ ผู้บริหารแบ่งทรัพยากร 80% เพื่อดูแลคุณภาพการศึกษาพื้นฐานให้เข้มแข็ง แต่กันทรัพยากร 20% (ทั้งเวลาและงบประมาณ) เพื่อทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) เรื่อง Metaverse ในห้องเรียน โดยไม่นำกฎระเบียบปกติมาจับผิดในช่วงเริ่มต้น

4.2 การเชื่อมโยงแบบพึ่งพาอาศัย (Symbiotic Connectivity)

เป็นมิติที่เหนือกว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) แบบดั้งเดิม แต่คือการสร้างระบบนิเวศที่ขับเคลื่อนด้วย “ความหลากหลาย” (Diversity) เป็นการบูรณาการจุดแข็งที่แตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ

ตัวอย่างการนำไปใช้ โครงการ “Reverse Mentoring” หรือระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับ โดยให้ครูรุ่นใหม่ (Gen Z) ที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เป็นผู้สอนการใช้ ChatGPT หรือ Canva ให้กับครูอาวุโส (Baby Boomer) ในขณะที่ครูอาวุโสถ่ายทอดจิตวิทยาความเป็นครูและการดูแลนักเรียนให้กับครูรุ่นใหม่ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เคารพซึ่งกันและกัน

4.3 กรอบคิดที่เติบโตจากความผันผวน (Antifragility Mindset)

คือ การเปลี่ยนมุมมองต่อ “ความผิดพลาด” และ “วิกฤต” จากสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เป็น “ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้” (Data for Learning) รวมถึงการออกแบบระบบบริหารให้มีส่วนเผื่อเหลือเผื่อขาด (Redundancy) มิใช่เน้นความคุ้มค่าจนระบบตึงเกินไป (Taleb, 2012)

ตัวอย่างการนำไปใช้ เมื่อเกิดวิกฤตฝุ่น PM 2.5 หรือโรคระบาด แทนที่จะเพียงแค่สั่งปิดโรงเรียนและรอสถานการณ์ดีขึ้น (Resilience) ผู้นำแบบ Antifragile จะใช้โอกาสนี้ปฏิรูปการเรียนการสอนเป็นรูปแบบ Hybrid Learning อย่างถาวร พัฒนาลังสือออนไลน์ และปรับวิธีการวัดผลใหม่ ทำให้เมื่อโรงเรียนเปิดปกติ ระบบการศึกษาของโรงเรียนนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเพราะมีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

5. บทสรุปและอภิปรายผล

ผลการสังเคราะห์โมเดล C-T Model ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จากเดิมที่เป็น “ผู้อำนวยการ” (Director) ผู้คอยกำกับดูแลกฎระเบียบ สู่การเป็น “สถาปนิกทางสังคม” (Social Architect) บทบาทใหม่นี้เน้นการออกแบบ “วัฒนธรรมองค์กร” และ “พื้นที่ปฏิสัมพันธ์” (Designing for Interaction) มากกว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามสายงาน ประเด็นที่น่าสนใจจากการศึกษาคือ “ความย้อนแย้งของการควบคุม” (The Paradox of Control) ในบริบทการศึกษาไทยที่มีความเป็นราชการสูง (Bureaucracy) ผู้นำมักถูกสอนให้ควบคุมทุกอย่างเพื่อลดความเสี่ยง แต่ในยุค BANI ยิ่งผู้นำพยายามควบคุมความซับซ้อนมากเท่าใด องค์กรยิ่งเปราะบางและตอบสนองช้าลงเท่านั้น ผลการศึกษานี้จึงเสนอแนะว่า ผู้นำต้องกล้าที่จะลดการควบคุมในระดับยุทธวิธี (Lose Control) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในระดับยุทธศาสตร์ ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจ (Empowerment) แก่ครูหน้างาน นอกจากนี้ ในประเด็นเรื่องเทคโนโลยี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตจะไม่ได้วัดกันที่ว่าใครใช้เทคโนโลยีเก่งกว่ากัน แต่จะวัดกันที่ “ศิลปะการตั้งคำถาม” (Art of Questioning) ผู้นำต้องสามารถตั้งคำถามเชิงจริยธรรมและเชิงปรัชญาที่ AI ไม่สามารถตอบแทนได้ เพื่อกำหนดทิศทางว่าเทคโนโลยีควรรับใช้มนุษย์อย่างไรในสถานศึกษา

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การนิยามสมรรถนะใหม่ (Re-defining Competency) หน่วยงานต้นสังกัด เช่น ก.ค.ศ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) ควรพิจารณาบรรจุสมรรถนะ “ความถนัดทั้งสองด้านทางปัญญา” (Cognitive Ambidexterity) ลงในเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร (ว9/2564) เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถบริหารทั้งปัจจุบันและอนาคตไปพร้อมกัน

พื้นที่นวัตกรรม (Policy Sandbox) กระทรวงศึกษาธิการควรขยายผลการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมพิเศษ (Sandbox) ที่ให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการวิชาการและงบประมาณ เพื่อเปิดโอกาสให้ทดลองโมเดลผู้นำแบบใหม่โดยลดข้อจำกัดทางระเบียบที่แข็งตัว

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างวัฒนธรรม “ปลอดภัยที่จะล้มเหลว” (Safe-to-fail Culture) ผู้บริหารควรส่งเสริมการทดลองขนาดเล็ก (Micro-Experiments) ในโรงเรียน โดยประกาศให้ชัดเจนว่าความล้มเหลวจากการทดลองเพื่อพัฒนานั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับได้และน่ายกย่อง

เวทีระดมสมองไร้ลำดับชั้น (Non-hierarchical Forum) จัดวงสนทนาสุนทรียะ (Dialogue) อย่างสม่ำเสมอ โดยให้ภารโรง ครูธุรการ ครูผู้สอน และนักเรียน มีสิทธิแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเท่าเทียม เพื่อดึงปัญญารวมหมู่ (Collective Intelligence) ออกมาใช้แก้ปัญหาที่ซับซ้อน

7. สรุปองค์ความรู้ใหม่ตามชื่อเรื่อง

จากการศึกษาและสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถสรุปและถอดบทเรียนเป็น "โมเดลสถาปัตยกรรมแห่งอนาคตเพื่อการศึกษายุคใหม่" (The Future Architect Model for Educational Ecosystem) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของ กระบวนทัศน์ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ กับ การบริหารความซับซ้อน ซึ่งเป็นผลผลิตองค์ความรู้ใหม่จากบทความวิชาการเรื่องนี้ สามารถแสดงโครงสร้างโมเดลได้ ดังนี้

The Future Architect Model for Educational Ecosystem

1. บริบทความท้าทาย (Context & Input)

สภาวะ BANI World ปัจจัยเร่งปฏิริยา (Catalyst) ที่ประกอบด้วย ความเปราะบาง (B) ความวิตกกังวล (A) ความไม่เป็นเส้นตรง (N) และความยากเกินเข้าใจ (I) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมบังคับที่ทำให้ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมล้มเหลว

2. กระบวนทัศน์และกลไกหลัก (Mechanism: Creative Leadership Paradigm)

ผู้บริหารเปลี่ยนผ่านบทบาท (Role Shift) จาก "นักจัดการ (Administrator/Director)" สู่ "สถาปนิกทางสังคม (Social Architect)" โดยใช้เครื่องมือ C-T Model 3 ประการ

มิติทางปัญญา (Cognitive): Cognitive Ambidexterity - รักษาสมดุลระหว่างการคุมมาตรฐานเดิม (80%) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (20%)

มิติทางสังคม (Social): Symbiotic Connectivity - สร้างเครือข่ายความหลากหลาย ไร้ลำดับชั้น (Non-hierarchical) เช่น การเรียนรู้ข้ามรุ่น (Reverse Mentoring)

มิติเชิงระบบ (Systemic): Antifragility Mindset - ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างระบบที่ยืดหยุ่นวิฤต ยิ่งแข็งแกร่งขึ้น (เช่น Hybrid Learning Permanence)

3. ผลลัพธ์และเป้าหมายสูงสุด (Output & Ultimate Goal)

การบริหารความซับซ้อนได้สำเร็จ (Complexity Management Success): ลดการควบคุมเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น (Lose control to gain influence)

ระบบนิเวศการศึกษาโลกยุคใหม่ (New Global Educational Ecosystem): องค์กรการศึกษา กลายเป็น "แหล่งกำเนิดนวัตกรรม" ที่มีความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และมีอิสระในการลองผิดลองถูกอย่างยั่งยืน

8. เอกสารอ้างอิง

- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิริยะ ฤชชัยพานิชย์. (2565). *การสอนสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-based learning)*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ว9/2564)*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. พรักหวานกราฟฟิค.
- สุชาติ นันทะไธสง. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 6(2), 169-178.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.



- Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership & Management*, 29(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/13632430802646404>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- 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>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.