

การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน

The Adaptation of School Administrators in the VUCA World Era

ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี¹, นวรัตน์ ไวชมภู¹ และ ชณัฐ พรหมศรี¹

Supachet Kanjanamane¹, Navarat Waichompu¹ and Chanat Promsri¹

¹หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

¹Doctor of Education Program, Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University

Received: December 1, 2022

Revised: December 19, 2022

Accepted: December 20, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งแตกแนวความคิดคำว่า “VUCA World” ที่ประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อนำสู่การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็น (1) ความเป็นมาของยุคโลกพลิกผัน (2) ผลกระทบที่เกิดจากยุคโลกพลิกผัน (3) ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน (4) แนวทางการเตรียมตัวเพื่อรับมือในยุคโลกพลิกผัน (5) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน และ (6) การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน ซึ่งเนื้อหาที่เกิดจากสังเคราะห์ในแต่ละประเด็นจะสะท้อนภาพให้เข้าใจเกี่ยวกับการปรับตัวในยุคโลกพลิกผันเพิ่มมากขึ้น เช่นปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนจำเป็นต้องมีการสอนเสริมให้แก่นักเรียน (ปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2) โดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน จะต้องมีการปรับตัวและรู้เท่าทัน ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และ ความคลุมเครือ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบท ภายใต้แนวคิด กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรควบคู่กันไป

คำสำคัญ: การปรับตัว, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคโลกพลิกผัน

Abstract

This academic paper presents the adaptation of school administrators in the era of the changing world (VUCA World), which interpret the concept of “VUCA World” consisting of Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity come out concrete to lead to the adjustment of school administrators that can be applied to real life. Actually by analyzing and synthesizing in point (1) the history of the VUCA era (2) the impact of the VUCA era (3) the challenges in the VUCA era (4) guidelines for preparing for the VUCA era (5) characteristics of school administrators in the VUCA era and (6) the adjustment of school administrators in the changing VUCA era. The synthesized content of each issue will reflect the picture to understand more about adaptation in the changing world by school administrators in the changing world era must be able to adapt and be aware of volatility,

uncertainty, complexity, and ambiguity. To bring educational institutions to change to be modern and suitable for the context under the concept of dare to think, dare to do, dare to lead, and dare to change. In addition, morality, ethics and good governance must be adhered to in the management of the organization simultaneously.

Keywords: Adaptation, School Administrators, VUCA World



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลกเป็นปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และความต้องการกำลังคนในศตวรรษที่ 21 ส่วนปัจจัยภายในประเทศเกิดจากนโยบายการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – พ.ศ.2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคนการวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การจัดการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบันสถานศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลักและทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นภาระที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอาชีพในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย สามารถพัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศศิธรดา แพงไทย, 2559) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน (บรรจง ลาวะลี, 2560) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จท่ามกลางความพลิกผันของโลก

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมานับตั้งแต่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและผันแปรอย่างรวดเร็วของโลก การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นผลจากการขับเคลื่อนของ 3 กระแสหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่หลอมรวมสังคมทั้งโลกให้เป็นสังคมเดียวเชื่อมโยงโลกทั้งใบเข้าด้วยกันผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารหรือเดินทางถึงกันได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) ที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดดก่อให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีขึ้นในโลกอย่างมากมาย และทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และ 3) กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) ที่เงินเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในโลกสมัยใหม่โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทางการเงินทำให้เงินเป็นตัวขับเคลื่อนโลกในแทบทุกด้านพร้อมกับการพัฒนารูปแบบเป็นดิจิทัลมาก

ขึ้น (ธานินทร์ เอื้ออิทธิ, 2560)

กระแสหลักของโลกที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้สร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่ที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันอย่างรวดเร็วการที่จะพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปประเทศและพัฒนาคน เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ดังนั้น การบริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันให้ทัน มิเช่นนั้นจะถูกทิ้งให้ล้าหลังและจะประสบความล้มเหลวในการบริหารองค์กรนั้น ๆ โดยองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเนื่องจากเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่ และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการทำงานในส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้านเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

เนื้อหา

ความเป็นมาของยุคโลกพลิกผัน

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันก่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลกอย่างรวดเร็วทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่คุ้นชิน คาดเดาไม่ได้และไม่แน่นอน โดยความหมายของยุคโลกพลิกผัน “VUCA World” นั้นมาจากคำ 4 คำ ดังนี้

ยุคโลกพลิกผัน “VUCA World” เป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่อัฟริกาและอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจเพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แต่ตอนนี้ถูกนำมาใช้อธิบายโลกปัจจุบันที่มีแต่ความสับสนและผันผวนราวกับอยู่ในสงคราม และ

สภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Giles, 2018) “VUCA World” ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

V-Volatility คือ ความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนฉับพลันแบบตั้งตัวไม่ทัน หรือรวดเร็วมาก เช่น ซึ่งในปัจจุบันคือ Disruptive innovation นวัตกรรมที่พลิกผันอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (High rate of change)

U-Uncertainty คือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ เพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูง (Unclear about the present)

C-Complexity คือ ความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เชิงระบบมีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors)

A-Ambiguity คือ ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (Lack of clarity about meaning of an event)

สรุปได้ว่า ยุคโลกพลิกผัน “VUCA World” เป็นยุคที่มีความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็วไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ ขาดความชัดเจน มีความซับซ้อนที่มากขึ้น มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่คุ้นชิน ปรับตัวได้ยากหรือปรับตัวได้ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และการดำเนินชีวิตของตัวเอง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา ทบทวน และปรับเปลี่ยนเพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบริบท

ผลกระทบที่เกิดจากยุคโลกพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันรวดเร็วทำให้สภาพแวดล้อมที่เราต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา เกิดเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร ดังนี้

VUCA World เป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology) ส่งผลต่อภาคธุรกิจใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาทดแทนกำลังคน ขณะที่ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 ที่สร้างวิถีความปกติใหม่ (New Normal) ทำให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานรวมทั้งระบบการศึกษาอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความพลิกผันสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีแนวโน้มเป็นสังคมสูงวัย จำนวนประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ความผันผวนเหล่านี้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องยกระดับทักษะกำลังคนให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และสร้างโอกาสในการเข้าถึงอาชีพรูปแบบใหม่ให้กับกำลังคนที่ได้รับผลกระทบด้านการเรียนรู้ถดถอยหรือภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับการศึกษาและปรับเปลี่ยนกำลังคนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (วิษณุ เครืองาม, 2564) โดย VUCA World ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากสาเหตุทางด้านเทคโนโลยี การเมืองระหว่างประเทศ หรือแม้แต่วะโลกร้อน จะทำ VUCA World เป็นโลกที่ทุกคนต้องเผชิญอย่างเลี่ยงไม่ได้ (วิโรฒ สันติประภพ, 2560) ดังนั้นในโลกยุค VUCA World นี้ จึงมีความท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายสำหรับผู้บริหาร ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่จึงอาจจะใช้ประโยชน์ไม่ได้แล้ว จึงถึงเวลาที่ผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเลือกรับและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมหาศาล ต้องตัดสินใจอย่างฉับไว ต้องมองทุกอย่างให้ทะลุจากต้นจนจบ ต้องเป็นผู้คนที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเป็น “ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง” ให้เกิดขึ้นได้ด้วย มิฉะนั้น VUCA World อาจจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์กรอย่างคาดไม่ถึง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2560)

ดังนั้น VUCA World เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากสาเหตุทั้งทางด้านเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และด้านการแพร่ระบาดจากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับกฤษฎา ยองโย (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จของงานตลอดจนมีการบริหารจัดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2562 ถึงปัจจุบันส่งผลกระทบต่อปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนนอกจากด้านความรู้แล้วภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นเกิดขึ้นกับทักษะทางกายภาพ ทักษะทางสังคม ทักษะทางอารมณ์ สุขภาพจิต และความเป็นอยู่อีกด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

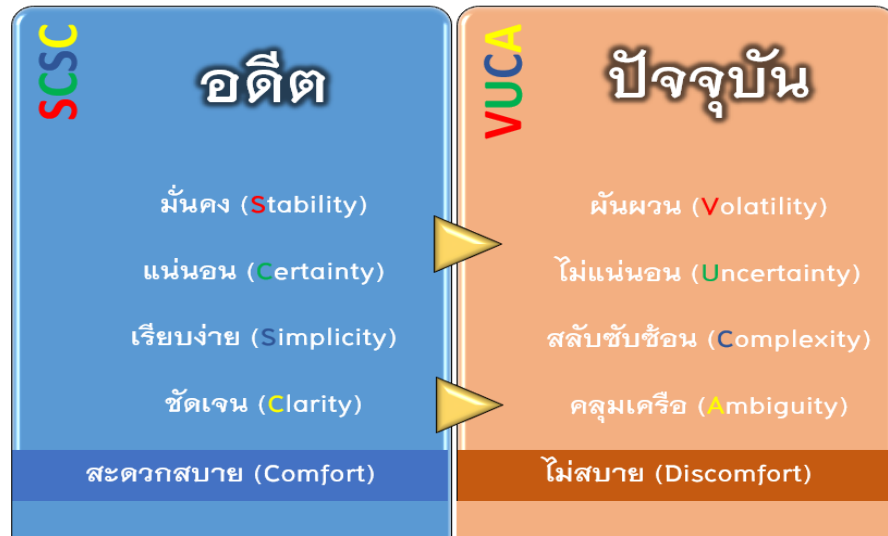
ผลกระทบที่เกิดจากยุคโลกพลิกผัน “VUCA World” เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการบริหารจัดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่ และเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

ความท้าทายในยุคพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากสาเหตุทั้งทางด้านเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และด้านการแพร่ระบาดจากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจ ปรับปรุง และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งความท้าทายดังกล่าว สามารถสรุปตามแนวคิดของ ศศิมา สุขสว่าง (2560) ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ไม่มีใครชอบ VUCA World เนื่องจากคนส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้พื้นที่ที่รู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบาย (Comfort Zone) ได้ถูกสั่นคลอนไป ความมั่นคง ความ

มั่นใจในพื้นที่คุ้นชินหายไป ทำให้เกิดความกลัว (Fear) เพราะการเปลี่ยนแปลงจากฝั่งสะดวกสบาย (Comfort) หรือ SCSC กลายเป็นฝั่งไม่สบาย (discomfort) หรือ VUCA แน่นอนว่าไม่มีใครชอบแน่นอน (ภาพที่ 1)



ภาพ 1 ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน

ที่มา: ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไชยมภู และชนัฐ พรหมศรี (2565) ดัดแปลงมาจาก www.sasimasuk.com

2. บุคคลที่มีความสามารถและประสิทธิภาพต่ำจะอยู่ลำบากใน VUCA World เพราะสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แม้แต่องค์กรก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรมีคนที่มีความสามารถและประสิทธิภาพต่ำอยู่มาก และไม่สามารถปรับตัวเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะคงอยู่ในองค์ลำบาก “ปรับเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง”

3. ความไม่มั่นคง VUCA World ทำให้ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ลดลงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสถานการณ์ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน สลับซับซ้อนจะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานเริ่มลดลง และมองหาที่ใหม่ที่ทำให้รู้สึกมั่นคงและปลอดภัยมาทดแทน ดังนั้นการทำให้พนักงานมั่นใจ โดยการพัฒนาศักยภาพและทักษะความสามารถของพนักงานจะช่วยลดความกลัว ความไม่มั่นคงออกไป เพราะเมื่อคนเก่ง องค์กรแกร่ง องค์กรจะก้าวข้ามสถานการณ์ VUCA World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ความท้าทายสำหรับองค์กรในยุคโลกพลิกผัน ตามแนวคิดของ รักษ์ วรกิจโกศาทร (2561) ได้

กล่าวถึง ความท้าทายสำหรับองค์กรยุคใหม่ว่าเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน ดังนี้

- 1) ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งต้องปรับกลยุทธ์ให้รองรับความท้าทายและรูปแบบการทำงานในยุคใหม่ โดยการปรับการบริหารบุคคลให้เหมาะสมกับคนในแต่ละรุ่นหรือเจนเนอเรชั่น (generation) ใช้หลักการบริหารจัดการด้วยหลัก 3R (Reskill, Retain และ Replace) และการใช้คนให้ถูกกับงาน
- 2) ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง ได้แก่ มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ พุดจริง ทำจริง มองการณ์ไกล เข้าใจคน เป็นที่พึ่งพาได้ และน่าเชื่อถือ และ
- 3) ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับพนักงานโดยพนักงานต้องปรับทัศนคติ (Attitude) และพัฒนาทักษะ (Skills) ได้แก่ ความคิดองค์กรรวม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน การเป็นผู้นำในทีมงานและผู้ชี้นำทางความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรม การพัฒนาศักยภาพตนเองและพนักงานในทีม ความใส่ใจบริการลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและความเป็นธรรม

ดังนั้น การปรับตัวเพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผันองค์กรและบุคคลต้องปรับตัวให้เร็ว โดยนำแนวคิด Agile ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น เป็นการลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารและมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารในทีมให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับพรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2563) ได้กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในแบบที่เรียกว่า VUCA คือ เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือไม่ชัดเจน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำงานแบบ Agile คือ ผู้ที่มีทักษะการทำงานเพื่อเชื่อมโยงต่อคนในทีมทั้งหมดในองค์กรต้องนำพาองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนรวดเร็วเท่าทันกันด้วย ถึงจะสามารถสร้างความยืดหยุ่น และว่องไว ในการทำงานเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมั่นคง เพื่อทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเสมอ และแนวคิดการสนับสนุนการเติบโตทางความคิด ที่เชื่อว่าความสามารถของทุกคนนั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขับเคลื่อนผ่านความพยายาม ความไม่ยอมแพ้ และการเรียนรู้ (Growth Mindset) เพื่อค้นหา สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรและตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งการมองเพื่อนร่วมงานเป็นมนุษย์คนหนึ่ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานร่วมกัน เป็นการปฏิบัติเหมือนเป็นเพื่อนกัน เป็นพี่น้อง เป็นคนที่มีความต้องการเหมือนกัน

สรุปได้ว่า ความท้าทายที่เกิดจากยุคโลกพลิกผันเป็นความท้าทายที่องค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกพลิกผัน ซึ่งความท้าทายที่เกิดขึ้น กับองค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สามารถรองรับความท้าทายและรูปแบบการทำงานในยุคใหม่ โดยการปรับ การบริหาร บุคคลให้เหมาะสมกับคนในแต่ละรุ่นหรือเจนเนอเรชัน (generation) บริหารจัดการด้วยหลัก 3R (Reskill, Retain และ Replace) และการใช้คนให้ถูกกับงาน ด้านความท้าทายที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง ได้แก่ ความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ พุดจริง ทำจริง มองการณ์ไกล เข้าใจคน เป็นที่พึ่งพาได้ และน่าเชื่อถือ และ ด้านความท้าทายที่เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยพนักงานต้องปรับทัศนคติ (Attitude) และพัฒนาทักษะ (Skills) อย่างสม่ำเสมอ เพราะเมื่อคนเก่ง องค์กรแกร่ง องค์กรจะก้าวข้ามสถานการณ์ยุค

โลกพลิกผันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการเตรียมตัวรับมือในยุคพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วของเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ผู้นำองค์กร ผู้นำทีม และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้น ต้องมีความเข้าใจ มีการเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ และมีแนวทาง ในการเตรียมตัวรับมือในยุคพลิกผัน

โดยศศิมา สุขสว่าง (2560) ได้เสนอแนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม และผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาทีม และแนวทางการพัฒนาตัวเอง จะต้องเตรียมตัวใน 4 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจ ได้ โดยอย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เริ่มจาก 1) การสื่อสาร (Communicate) กับทีมงานและคนในองค์กร ซึ่งการสื่อสารที่ชัดเจน จะทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน 2) การสร้างความเชื่อมั่น (Belief) โดยสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองตามด้วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น 3) การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และ 4) ความมุ่งมั่น (Focus) โดยมีความมุ่งมั่นและมั่นใจว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถและพร้อมก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

2. การทำความเข้าใจ (Understanding) เป็นการทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร รวมทั้ง ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่นำมาบูรณาการเพื่อเสริมสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้แรงขับเคลื่อนของ 1) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เพื่อเปิดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้มาซึ่งข้อมูลใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ภายในองค์กร 2) การเอาใจใส่ (Empathy) เป็นการใส่ใจกับบุคลากรที่

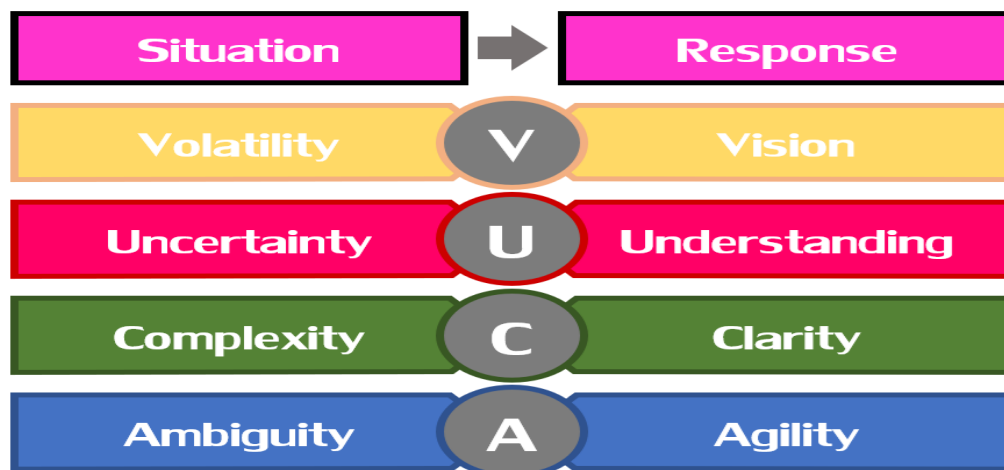
ร่วมงานเพื่อให้ได้ใจและการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง

3) การเปิดใจ (Open mind) เพื่อเปิดใจ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ หรือแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การสร้างความชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคพลิกผันที่ระบบและองค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับมีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งการสร้าง ความชัดเจน ประกอบด้วย 1) การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) เพื่อลดความซับซ้อนของระบบ โดยเน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรซึ่งช่วยลดการเสียเวลา กับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร 2) การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่งเป็นการใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน ในการตัดสินใจ และ 3) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนในการขับเคลื่อน

4. ความว่องไว (Agility) เป็นมุมมองความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ความยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้อาจรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ (decisiveness) ซึ่งช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยความมั่นใจ 2) การพัฒนานวัตกรรม (innovation) เป็นการเรียนรู้ปัญหาขององค์กรแล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น และ 3) การให้อำนาจ (empower) ซึ่งการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และการสนับสนุน ช่วยผลักดันทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม



ภาพ 2 แนวทางการเตรียมตัวรับมือในยุคโลกพลิกผัน

ที่มา: ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไวยมภู และชนัญ พรหมศรี (2565) ดัดแปลงมาจาก www.sasimasuk.com

ในขณะที่สุกศักดิ์ กฤษณามระ (2563) ได้นำเสนอแนวทางการรับมือของผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้องเผชิญกับการพลิกผันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ดังนี้

1. การหาจุดสมดุลร่วมกันระหว่าง 2 ขั้วตรงกันข้าม (Ambidexterity) องค์กรประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในยุค VUCA world คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง 2 เป้าหมายที่อาจดูสวนทางกันโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Exploitation) ควบคู่กับการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อ

เนื่อง (Exploration) เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างสมดุลและการปลูกฝังแนวคิดทั้ง 2 ในกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมที่เหมาะสมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้สำเร็จ

2. การฝึกฝนความแข็งแกร่งทางอารมณ์ (Emotional Fortitude) ซึ่งความแข็งแกร่งทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการแปลงความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างผลงาน ในขณะที่เดียวกันต้องเข้าใจว่าความล้ม

เหลวในบางสถานการณ์อาจหลีกเลี่ยงได้ยาก ดังนั้นการสื่อสารให้องค์กรเข้าใจและคุ้นชินกับการเผชิญสถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยการส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลวจะเป็นการฝึกฝนความแข็งแกร่งเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์จริง

สรุปได้ว่า แนวทางการเตรียมตัวรับมือในยุคพลิกผันผู้นำองค์กร ผู้นำทีม และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการนำพาองค์กรให้พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้น ต้องเตรียมตัวและมีแนวทางในการพัฒนาตัวเอง 4 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ด้านการทำความเข้าใจ (Understanding) เป็นการทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และ stakeholder เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ด้านการสร้างความคิดที่กระจ่าง (Clarify) เป็นการสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง มีการจัดระบบลดความซับซ้อนเพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ และด้านความว่องไว (Agility) เป็นการปรับตัวและการยืดหยุ่นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน

ปัจจุบันในโลกยุคพลิกผัน เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน จึงควรมีลักษณะที่เปลี่ยนไป

โดยพสุ เดชะรินทร์ (2560) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ทันสมัยตลอดเวลา โดยความหมายของทันสมัยนั้นคือจะต้องติดตามและรู้เท่าทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี จะต้องรู้และชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยี ซึ่งไม่ได้หมายถึงขั้นที่ต้องเขียนโค้ดหรือเขียนโปรแกรม แต่จะต้องเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ และเชื่อมโยงว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างไร

2. ผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากโลกเรากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องรู้จักที่จะกรองข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับและเชื่อถือเฉพาะข้อมูลหรือข่าวสารที่เชื่อถือได้เท่านั้น รวมถึงจะต้องสามารถย่อยข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับอย่างรวดเร็วจะต้องหาประเด็นหรือสาระสำคัญเกี่ยวกับข่าวหรือข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

3. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารที่เปิดใจ ทั้งการเปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในแต่ละรุ่นหรือเจนเนอเรชั่น (generation) ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาหลายแห่งจะเริ่มมีรุ่นหรือเจนเนอเรชั่น (generation) ที่ 4 คือ (Gen Z) เข้ามาเป็นน้องใหม่ในสถานศึกษาซึ่งจะประกอบด้วย Baby Boomer, Gen X, Gen Y, และ Gen Z ดังนั้นการทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่จะไม่สามารถใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคน Gen Y และ Gen Z ที่ต้องการการทำงานที่ท้าทายไม่น่าเบื่อและมีพื้นที่ให้สามารถแสดงฝีมือ

4. ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากในโลกยุค VUCA world นั้น ไม่สามารถบริหารแบบเดิม ๆ ได้ ทำให้ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา และการหาวิธีการใหม่ ๆ นั้นก็มีความเสี่ยงและโอกาสที่จะผิดพลาดและในขณะเดียวกันหากผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น องค์กรก็จะไม่สามารถก้าวหน้าได้จากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากจะต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดดังกล่าวด้วยเช่นกัน

ในขณะที่ ฐานิตา ภูวนาถนรานกุล (2564) ได้นำเสนอคุณลักษณะผู้นำในยุคโลกพลิกผันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะของผู้บริหารยุคโลกพลิกผัน ไว้ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่ความยั่งยืน ผู้บริหารที่ดีในยุคโลกพลิกผันต้องเข้าใจความสำเร็จของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสำคัญกว่าความสำเร็จของบุคคล ที่เชื่อว่าผู้บริหารหรือบุคลากรไม่ได้อยู่แค่ห้าเมื่อหมดวาระหรือเกษียณก็หมดไป แต่การสร้างความสำเร็จของคุณภาพการศึกษานั้นจะยังคงอยู่ และสามารถเดินทางต่อไปได้โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. การใช้อำนาจอย่างสมดุล ความสมดุลในนี้หมายถึง เป็นการที่รู้จังหวะว่าช่วงไหนควรใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งในการสร้าง “ความมั่นคง” ให้กับโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ และช่วงไหนที่ต้องปล่อยให้บุคคลอื่นเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษาต้องการแนวคิดใหม่ ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย

3. การสร้างพื้นที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนในสถานศึกษาสามารถมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็น ไม่ว่าความเห็นนั้นจะเหมือนหรือต่างจากของผู้บริหาร และเปิดพื้นที่ให้ความคิดเห็นเหล่านั้น มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะสร้างพลังอำนาจ (Empower) ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และช่วยเสริมให้ทุกการตัดสินใจทั้งสร้างสรรค์และรอบคอบมากขึ้น

4. การให้คุณค่ากับความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ในที่นี้ครอบคลุมบุคคลในสถานศึกษาและบุคคลอื่น ๆ ในยุค VUCA world นั้น “อำนาจเหนือ” ไม่ใช่สิ่งที่มีพลังอย่างเด็ดขาดอีกต่อไป แต่สิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า คือ การสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นด้วย “อำนาจร่วม” มากกว่า

5. ความคิดและวางแผนแบบองค์รวม ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอาจเป็นจุดแข็งในโลกยุคก่อน VUCA world แต่ในยุค VUCA world นั้น ความสามารถที่จะคิดแบบองค์รวม (Holistic) ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกมิติ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดกลยุทธ์ วางแผน และตัดสินใจได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

ดังนั้น คุณลักษณะของ “ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา” นั้น ย่อมเปลี่ยนไปตามกาลเวลาเพื่อตอบสนองโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะเป็นผู้ที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส มีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง คือ นอกจากการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่าในการบริหารงานบนความเสี่ยงและการ

เปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องมีความแข็งแกร่งพอที่จะรับมือกับความเสี่ยงจากความล้มเหลว และนำพาองค์กรก้าวเดินต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ต้องมีความสามารถที่จะสื่อสารกับคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความรับรู้ร่วมกันถึงความสำคัญในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก อีกทั้งต้องสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคนภายในองค์กรเพื่อช่วยกันรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับบุญมา พงศ์ศรีสาร (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารอาจจะต้องมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้านที่สามารถตอบโจทย์ความคาดหวังของสังคมได้มากยิ่งขึ้น มีความจำเป็นอย่างมากต่อบริหารการศึกษาที่ต้องมีคุณลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์ เป็นนักการสื่อสาร เป็นนักคิดวิเคราะห์ การสร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ การสร้างพลังเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและความพากเพียร ความเต็มใจ ที่จะเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การเจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวอย่างที่ดี

การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับตัวให้มีความพร้อมเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ให้มีความทันสมัยโดยเริ่มจากการปรับตัวในแต่ละด้านของขอบข่ายการบริหารของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล เพื่อให้เท่าทันตามยุค VUCA world ดังนี้

1. การปรับตัวเกี่ยวกับความผันผวน (Volatility) ความผันผวนที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันสื่อ สถานการณ์ ติดตามข่าวสาร และรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน ออกแบบกระบวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา การวัดและประเมิน

ผลของนักเรียน และปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของนักเรียน ให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้ระเบียบ แนวทางการใช้งบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัด และการบริหารบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนดำเนินการตามความสามารถของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์และยืดหยุ่น มอบหมายงานอย่างเหมาะสม สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานตามวิถีใหม่

2. การปรับตัวเกี่ยวกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนที่เกิดจากความไม่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันต้องปรับตัวด้วยการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจ และเข้าใจมุมมองที่หลากหลาย ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานวิชาการผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน การบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น ให้สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง การบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบัน และการบริหารความเสี่ยงดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง ภัยคุกคามหรือจุดอ่อนของสถานศึกษา กำหนดปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง กำหนดมาตรการและแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง และการบริหารบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจเพื่อชักจูงหรือผลักดันให้ครูมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะของครูให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3. การปรับตัวเกี่ยวกับความสลับซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เจริญระบบมีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหาร

สถานศึกษาในยุคพลิกผันต้องปรับตัว ด้วยการนำประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการทำงาน จัดระบบให้ง่ายขึ้น และนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยกระดับการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาคลังสื่อดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้แบบเปิด และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการบริหารงานงบประมาณไว้ครบถ้วนเพื่อให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และการบริหารบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการเรียนรู้ มีการริเริ่มให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ความรู้ มีการริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

4. การปรับตัวเกี่ยวกับความคลุมเครือ (Ambiguity) ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถ คาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันต้องปรับตัวด้วยการใช้ความสามารถในการสื่อสาร ฉลาดสื่อสาร รู้จักที่จะทำงานแบบการมีส่วนร่วม และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์ มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานวิชาการผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารอย่างชัดเจนเป็น ผู้สร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่เป็นอยู่และมีการประสานงานกันในหน่วยงานในองค์กร และการบริหารบุคคลผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้กลุ่มคนได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม



ภาพ 3 การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน
ที่มา: ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไวยมภู และชนัญ พรหมศรี (2565)

บทสรุป

สรุปได้ว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน ควรมีการปรับตัวตลอดเวลาจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ ย่อมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์การมีภาวะผู้นำสูงเป็นผู้ชี้แนะทางความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเริ่มจากการปรับตัวในการบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล แสดงถึงการกล้าคิด กล้าทำ กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์การควบคู่กันไป ด้วย ควรทำหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สร้างเสริมความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ ยืดหยุ่น และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ขององค์กรยังอยู่

องค์ความรู้ที่ได้รับ

แนวทางการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันที่ได้จากการสังเคราะห์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการพลิกผันในปัจจุบัน โดยเริ่มจากขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในประเด็น 1) ความเป็นมาของยุคโลกพลิกผัน เป็นยุคที่มีความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้อย่างแน่นอน 2) ผลกระทบที่เกิดจากยุคโลกพลิกผันเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ต้องทำความเข้าใจ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 3) ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับรูปแบบการทำงานในยุคใหม่ให้เหมาะสม ใช้คนให้ถูกกับงาน มีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ต้องปรับทัศนคติ (Attitude) และพัฒนาทักษะ (Skills) 4) แนวทางการเตรียมตัวรับมือในยุคพลิกผัน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร มีความชัดเจน ปรับตัวและยืดหยุ่นให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 5) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผัน ต้องมีความทันสมัย เรียนรู้ตลอดเวลา เปิดใจ และยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น และ 6) การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องปรับตัวรู้เท่าทันสื่อ สถานการณ์ มีภาวะ

ผู้นำ กล้าตัดสินใจ จัดระบบ ฉลาดสื่อสาร เห็นอกเห็นใจ มีส่วนร่วมในการลดปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของ
 คุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้าง นักเรียน
 ทีมงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้คุณครูเสียสละเพื่อให้นักเรียนให้



References

- Aiyaimaphan, P. (2020). *Reimagine leadership development for the new normal*. Retrieved from <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-523827> (in Thai)
- Auapithorn, T. (2017). *Humans create new skills-learning to cope with future changes*. Retrieved from <https://thestandard.co/learning-for-change/> (in Thai)
- Decharin, P. (2017). *Columnist: Administrators in the VUCA World Era*. Retrieved from <https://www.Bangkokbiznews.com/blogs/columnist/-117495> (in Thai)
- Giles, S. (2018). *How VUCA is reshaping the business environment and what it means for innovation*. Retrieved from <https://www.forbes.com>.
- Khruangam, W. (2021). *International economic partnership and educational networking conference on the direction of education and human resources development of Thailand in the 21st century for the changing in the VUCA World of work*. Retrieved from <http://www.onec.go.th/th.php/page/view/Newssecgen/-4682> (in Thai)
- Krishnamra, S. (2020). *Young economist: Leadership that CEOs must have to cope with the VUCA Plus*. Retrieved from <https://www.-thansettakij.com/finance/427620> (in Thai)
- Lawalee, B. (2017). School administrators role in the age of globalization. *Academic journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus*, 6(2), 206-215. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2017). *Report on the results of a study of learning loss of basic education learners in the situation of COVID-19: Situations lessons and approaches to improve learning quality*. Bangkok: Office of the Education Council. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2017). *The National Education Plan B.E. 2017-2036*. Bangkok: Prigwhangraphic. (in Thai)
- Pangthai, S. (2016). Role of school administrators in 21st century. *College of asian scholars journal*, 6(1), 7-11. (in Thai)
- Phaengsrirara, B. (2018). New century executive education features. *Journal of MCU Nan review*, 2(2), 131-141. (in Thai)
- Phuvanatanranubala, T. (2021). *VUCA leadership*. Retrieved from <https://www.brightsidepeople.com> (in Thai)
- Santiprabhob, V. (2017). *Challenges of the Thai economy in the VUCA World*. Retrieved from <https://www.the101.world/veerathai-santiprabhob/> (in Thai)
- Simachokedee, W. (2017). *Columnist: Quality is survival in the VUCA World Era*. Retrieved from https://www.matichon.co.th/columnists/news_567047 (in Thai)

- Suksawang, S. (2017). *VUCA World the challenge for new generation leaders*. Retrieved from <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world> (in Thai)
- Vorrakitpokatorn, R. (2018). *Agile in VUCA World*. Retrieved from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/vuca_drrak_6sep18.pdf (in Thai)
- Yongyai, K. (2018). *School administrators in 21st Century in Graduate School conference 2018*. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. (in Thai)

