ภาวะผู้นำ : การเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผันสู่กระบวนการบริหารสถานศึกษา
Leadership: A Transformative Era in Educational Administration.

วชิรวิชญ์ มั่งมูล[1], จิตติวรรณ บำรุงบุตร[2], ณัฐวุฒิ บุญศรีแก้ว[3], อัษฎานิษฐ์ โคตรชัย[4]
Wachirawit Mangmun[1], Jittiwan Bamrungbut[2], Nattawut Boonsrikaew[3],
and Ausadanit Kotchai[4]

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่สภาวะที่เรียกว่า "VUCA World" ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) โดยมีแรงขับเคลื่อนสำคัญจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลให้เกิดวิถีความปกติใหม่ (New Normal) และภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ สภาวการณ์เหล่านี้ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิม หรือความสำเร็จในอดีตไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ในวิถีใหม่ได้อย่างยั่งยืน จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันมี 7 ประเด็นหลัก ได้แก่ การมีกระบวนทัศน์และการมองภาพแบบองค์รวม คือ ผู้นำต้องมององค์กรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี โดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิม การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง คือต้องมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตที่ชัดเจนและสามารถแปลงเป็นแผนปฏิบัติที่ยืดหยุ่นตามฐานข้อมูลที่ถูกต้อง การสร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการความขัดแย้ง คือเปลี่ยนจากการใช้ "อำนาจเหนือ" เป็น "อำนาจร่วม" เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมเพื่อลดแรงต้านและสร้างความร่วมมือ การสร้างแรงบันดาลใจและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก คือกระตุ้นแรงจูงใจและปลูกฝังค่านิยมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาคนและคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือเน้นการบริหารโดยมี "คน" เป็นศูนย์กลาง เข้าใจความแตกต่างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล คือใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร การมีความฉลาดทางอารมณ์และการปรับตัว คือมีความแข็งแกร่งทางอารมณ์ สามารถจัดการความเครียดและความเสี่ยงได้ดี พร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การบริหารการศึกษา, การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน

[1,2,3]นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
[4]อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
e-mail: ausadanit.k@ptu.ac.th

Abstract

The transition into what is known as the "VUCA World" — characterized by Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity — is driven by key forces including globalization, rapid technological advancement, and the COVID-19 pandemic, which gave rise to the "New Normal" and a widespread learning regression. These conditions have rendered traditional management models and past successes obsolete. School administrators must therefore transform their leadership approaches to guide their institutions through disruption and thrive sustainably in this new landscape.

Through a synthesis of relevant literature, seven key components of school leadership in an era of disruptive change were identified: Holistic Paradigm and Systems Thinking — Leaders must view the organization as an interconnected system encompassing people, structures, and technology, free from rigid conventional frameworks. Vision, Strategy, and Change Direction — Leaders must hold a clear, future-oriented vision and translate it into flexible action plans grounded in accurate data. Participation and Conflict Management — Leaders must shift from "power over" to "shared power," creating space for staff at all levels to participate, thereby reducing resistance and fostering collaboration. Inspiration and Positive Organizational Culture — Leaders must motivate staff and cultivate values that promote innovation and collective learning. People Development and Individual Consideration — Leadership must be people-centered, recognizing individual differences and encouraging lifelong learning. Building a Digital Learning Ecosystem — Leaders must use technology and data as primary tools for decision-making and advancing administrative innovation. Emotional Intelligence and Adaptability — Leaders must possess emotional resilience, manage stress and risk effectively, and remain ready to adapt to change.

Keywords: Leadership, Educational Administration, Disruptive Change

บทนำ

นับตั้งแต่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันที่เรียกว่า "VUCA World" ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) โดยคำนี้มีต้นกำเนิดมาจากกองทัพสหรัฐอเมริกาที่ใช้เรียกสถานการณ์สงครามที่สับสนและผันผวน ก่อนจะถูกนำมาใช้อธิบายสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงนี้ได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจาก 3 กระแสหลัก ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ที่หลอมรวมสังคมโลกเข้าด้วยกัน กระแสการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมพลิกผัน และกระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน นอกจากนี้ยังถูกเร่งปฏิกิริยาด้วยการปฏิวัติดิจิทัลและการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวิถีชีวิตและระบบการศึกษา จนกลายเป็นสภาวะปกติแบบใหม่หรือ "The New Normal" ที่ทุกองค์กรต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ท่ามกลางสภาวการณ์ที่ยากต่อการคาดเดาและมีความเสี่ยงสูงเช่นนี้ ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือความสำเร็จในอดีตไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ในโลกที่ผันผวนอีกต่อไป สำหรับภาคการศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน จึงจำเป็นจะต้องปรับพื้นฐานการศึกษาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Namprom, 2019)

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี "การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์" (Paradigm Shift) โดยต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ที่มีความทันสมัยและมีความฉลาดทางดิจิทัล เพื่อสร้างกลไกการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อโลกอนาคตและแก้ปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ภาวะผู้นำในยุคนี้ต้องอาศัยความยืดหยุ่น ว่องไว และการตัดสินใจที่เฉียบคมบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำพาองค์กรก้าวข้ามความท้าทายที่ซับซ้อนได้อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผัน

ในสถานการณ์ปัจจุบันมีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน หรือการใช้ชีวิตประจำวัน ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนยากต่อการคาดการณ์ นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันไว้ ดังนี้

Plook Teacher (2562) กล่าวว่า V (Volatility) คือ ความผันผวน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาได้ สามารถอุดรอยจากผลกระทบนี้ด้วยการรู้จักติดตามข่าวสาร การรู้เท่าทันสื่อ และการรู้จักปรับตัว U (Uncertainly) คือ ความไม่แน่นอน ยากต่อการตัดสินใจ สามารถอุดรอยจากผลกระทบนี้ด้วยการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ C (Complexity) คือ ความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ในเชิงระบบ สามารถอุดรอยจากผลกระทบนี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม และเทคโนโลยีช่วยในการทำงานที่ง่ายขึ้น A (Ambiguity) คือ ความคลุมเครือไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลได้ชัดเจน ซึ่งเราสามารถอุดรอยจากผลกระทบนี้ด้วยการรู้จักสื่อสาร ฉลาดสื่อสาร และรู้จักที่จะทำงานแบบร่วมมือ

กมลวรรณ จันทร (2562) ได้อธิบายถึงยุคโลกพลิกผันไว้ว่า ยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่คุ้นชิน ยิ่งถ้าไม่สามารถปรับตัวได้หรือปรับตัวได้ช้าก็จะส่งผลกระทบต่องาน และการดำเนินชีวิตของตัวเอง ปัจจุบันมีการพุ่งเป้าไปที่การศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จึงจำเป็นที่การศึกษาจะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนเพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการจัดการหลักสูตร และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อรองรับตัวชี้วัด ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทัศนคติและค่านิยม ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต โดยใช้ทักษะการใช้สื่อ และการเข้าสังคมในโลกออนไลน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล เพื่อส่งเสริมผู้เรียนตามแนวทางของศตวรรษที่ 21 ช่วยลดช่องว่างจากผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการเคลื่อนตัวของกระแส VUCA จากการปรับตัว รู้จักติดตามข่าวสาร รู้จักสื่อสาร มีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงานที่ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไวชมภูและชณัฐ พรหมศรี (2566) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผันไว้ว่า ยุคโลกพลิกผัน “VUCA World” เป็นยุคที่มีความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็วไม่สามารถคาดเดา

หรือทำนายได้ ขาดความชัดเจน มีความซับซ้อนที่มากขึ้น มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่คุ้นชิน ปรับตัวได้ยากหรือปรับตัวได้ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และการดำเนินชีวิตของตัวเอง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา ทบทวน และปรับเปลี่ยนเพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบริบท

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน หรือที่เรียกกันในระดับสากลว่า VUCA World หมายถึง สภาวการณ์ของโลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผัน และส่งผลกระทบอย่างรุนแรงในทุกมิติ จนทำให้เกิดสภาวะที่ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคง ไม่คุ้นชิน และไม่สามารถคาดเดาอนาคตได้ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันถือเป็น "ความปกติแบบใหม่" (The New Normal) ของสังคมโลก ซึ่งได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญมาจาก 3 กระแสหลัก ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ (การหลอมรวมสังคมโลก) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology) และกระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน โดยความหมายของการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันสามารถแยกได้ตามองค์ประกอบหลัก 4 ประการของคำว่า VUCA ดังนี้

1. V - Volatility (ความผันผวน) คือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและมีความรวดเร็วมาก เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแบบตั้งตัวไม่ทัน หรือไม่สามารถคาดเดาได้ เช่น นวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) ที่ทำให้อัตราการเปลี่ยนแปลงพุ่งสูงจนยากจะทายผล ตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟนที่เข้ามาแทนที่กล้องดิจิทัลและโทรศัพท์มือถือรุ่นเก่า หรือบริการสตรีมมิ่งที่เปลี่ยนการชมภาพยนตร์/ฟังเพลง

2. U - Uncertainty (ความไม่แน่นอน) คือสภาวะที่ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่แน่นอนมายืนยันสถานการณ์ได้ ภาวะที่มีปัจจัยเชื่อมโยงกันหลากหลาย ส่งผลทำให้เกิดความยากต่อการตัดสินใจและการวางแผน

3. C - Complexity (ความสลับซับซ้อน) คือการที่ปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงระบบมีความเชื่อมโยงและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยจำนวนมหาศาลที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ทำให้การแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป

4. A - Ambiguity (ความคลุมเครือ) คือสภาวะที่ไม่ชัดเจนและคลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน การขาดความชัดเจนในความหมายของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจนนำไปสู่การคาดเดาได้ยาก

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ท่ามกลางสถานการณ์โลกแบบ VUCA ทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวไม่มีอะไรแน่นอน ผันผวนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งสำคัญในฐานะผู้นำที่จะต้องมีคือทักษะแบบ (Change Leadership) หรือการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว พร้อมจะปรับตัวเอง พลิกแพลงแนวทางหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ประจักษ์จินต์ โสภณพนิชกุล, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2566) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการใช้กระบวนการร่วมกับความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการ

เสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด

นอกจากนี้ กชกร เทียมท่าเสาและสมชาย เทพแสง (2566) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงบุคคลสำคัญที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โดยใช้อำนาจหน้าที่ในการชี้นำองค์กร ด้วยการสื่อสารและประสานงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลในใจการทำงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์และการบริหารจัดการทีมงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ สร้างความตระหนักรู้ในภารกิจโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคล ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที มีการเสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กร มีการกระตุ้นให้ผู้ตามและองค์การทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการสร้างความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา และให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม และ เข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อทำให้สมาชิกในองค์การมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิทยาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิควิธีการ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เข้าใจได้ตรงกัน ผู้เขียนขอนำเสนอแนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างชาติ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2563) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทยต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการรักษาคุณค่าดั้งเดิม สอดคล้องกับ แนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2561) ได้เสนอให้เน้นความสำคัญของการผสมผสานแนวคิดสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในส่วนของแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ Heifetz et al. (2009) นำเสนอหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นความสามารถในการนำองค์กรผ่านความท้าทาย ที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป โดยเน้นการเรียนรู้และปรับตัวร่วมกัน

Northouse (2021) อธิบายเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้คนในองค์กรเผชิญหน้ากับความท้าทาย ปรับตัว และเติบโตผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ว่าจะเป็นในสังคมแบบใดก็ตาม ต่างต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการรักษาคุณค่าดั้งเดิม ผสมผสานแนวคิดสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารการศึกษา โดยคำนึงถึงความพร้อมและข้อจำกัดของบุคลากร รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการ

ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งไม่มีคำตอบสำเร็จรูป แต่จะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้คนในองค์กรเผชิญหน้ากับ ความท้าทาย ปรับตัว และเติบโตผ่านการเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน

ในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ส่งผลให้ระบบความคิดแบบเดิม วิธีการเดิม ไม่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหา หรือดำเนินชีวิตในการทำงานได้อีกต่อไป รวมถึงในด้านการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารใหม่ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรทางการศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแบบอย่างยืน โดยมีเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความกดดันจากสภาวการณ์ VUCA และความไม่มั่นคงของโลก

สภาวะโลกในปัจจุบันมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) สภาพการณ์เช่นนี้ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่คุ้นเคย การบริหารแบบเดิมที่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือความสำเร็จในอดีตจึงไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อีกต่อไปผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) เพื่อให้สามารถคาดการณ์และวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การขับเคลื่อนของกระแสหลักและนวัตกรรมพลิกผัน

โลกได้รับผลกระทบจาก 3 กระแสหลัก คือ กระแสโลกาภิวัตน์ที่หลอมรวมสังคมโลกเข้าด้วยกัน กระแสการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด และกระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน โดยเฉพาะการปฏิวัติดิจิทัลและอุตสาหกรรม 4.0 ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) ซึ่งเข้ามาแทนที่รูปแบบการดำเนินงานเดิมอย่างสิ้นเชิง หากผู้บริหารไม่ปรับตัวให้ทันสถานการณ์ องค์กรจะล้าหลังและประสบความล้มเหลวในที่สุด

3. ผลกระทบฉับพลันจากวิกฤตโควิด-19 และวิถีความปกติใหม่ (New Normal)

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่บังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาในทุกมิติ สถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะสังคม และอารมณ์ของนักเรียน ผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับบทบาทจากการสั่งการมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อแก้ปัญหาและจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นกว่าเดิมเพื่อให้เข้ากับบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

4. ความจำเป็นในการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล (DQ)

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence - DQ) ทั้งต่อตนเอง บุคลากรและผู้เรียน เพื่อให้เท่าทันต่อภัยคุกคามไซเบอร์และสามารถใช้เทคโนโลยีสร้างโอกาสทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม การขาดความรู้เท่าทันดิจิทัลจะทำให้ผู้นำไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

5. การปรับตัวสู่ภาวะผู้นำเชิงรุกและความยืดหยุ่น

ในปัจจุบันรูปแบบผู้นำแบบ "บังคับบัญชาและควบคุม" ถูกมองว่าล้าสมัยสำหรับสังคมโลกยุคใหม่ ความจำเป็นจึงตกอยู่ที่การสร้างภาวะผู้นำที่ว่องไว (Agility) และยืดหยุ่น (Flexible Leadership) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนกฎเดิมและสร้างนวัตกรรมใหม่ เปลี่ยนจากการใช้ "อำนาจเหนือ" เป็นการสร้าง “อำนาจ

ร่วม" และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกรุ่น ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและสถานศึกษา

ดังนั้นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในยุคพลิกผันไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของความทันสมัย แต่เป็นเรื่องของ "ความอยู่รอด" ของสถานศึกษา ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความแข็งแกร่งทางอารมณ์ พร้อมที่จะลุกขึ้นจากความล้มเหลว และนำพาองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอนได้อย่างมั่นคง

ภาวะผู้นำสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน

ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผันที่สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ตลอดจนแนวคิดวิธีการบริหารแบบเดิมอาจไม่สามารถนำพาสถานศึกษาให้ผ่านพ้นช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงไปได้ จากที่ผู้เขียนและคณะได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและสังเคราะห์จากบทความ งานวิจัย สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงผลิก ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน พบว่ามีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด 7 ประเด็น ได้แก่ 1) มีกระบวนทัศน์และการมองภาพแบบองค์รวม 2) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการความขัดแย้ง 4) สร้างแรงบันดาลใจและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 5) พัฒนาคนและคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 6) สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นเครื่องมือ 7) มีความฉลาดทางอารมณ์ และการปรับตัว ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาอธิบายเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผันได้ ดังนี้

1. มีกระบวนทัศน์และการมองภาพแบบองค์รวม

สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน โดยผู้นำต้องไม่ยึดติดกับกรอบการบริหารแบบเดิม แต่สามารถมององค์กรในลักษณะของระบบองค์รวมที่ประกอบด้วยคน โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน การมีพลวัตเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายมิติ ช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงบริบทได้อย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การปรับตัวอย่างสมดุลและยั่งยืน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้นำในฐานะผู้กำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตที่ชัดเจน สามารถแสวงหาโอกาสท่ามกลางความไม่แน่นอน วิเคราะห์ประเด็นความท้าทาย และแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นกลยุทธ์ นโยบาย และแผนปฏิบัติที่ยืดหยุ่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันจึงไม่ใช่การวางแผนตายตัว แต่เป็นการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยข้อมูล การคาดการณ์ และการตัดสินใจที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. สร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาใช้เป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ได้ หากผู้นำมีทักษะในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ผู้นำต้องเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าว การออกเสียง และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ลดแรงต้าน และเสริมสร้างความร่วมมือ อันเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

4. สร้างแรงบันดาลใจและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างพลังทางบวกให้กับองค์กร ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นแรงจูงใจ และปลูกฝังค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก การรักษาวินัยในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและมิตรภาพ เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคลากรพร้อมเผชิญความท้าทายและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

5. พัฒนาคนและคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

การบริหารที่ให้ “คน” เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการมอบหมายงานที่เหมาะสม การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่าย และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนพื้นฐานของความยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

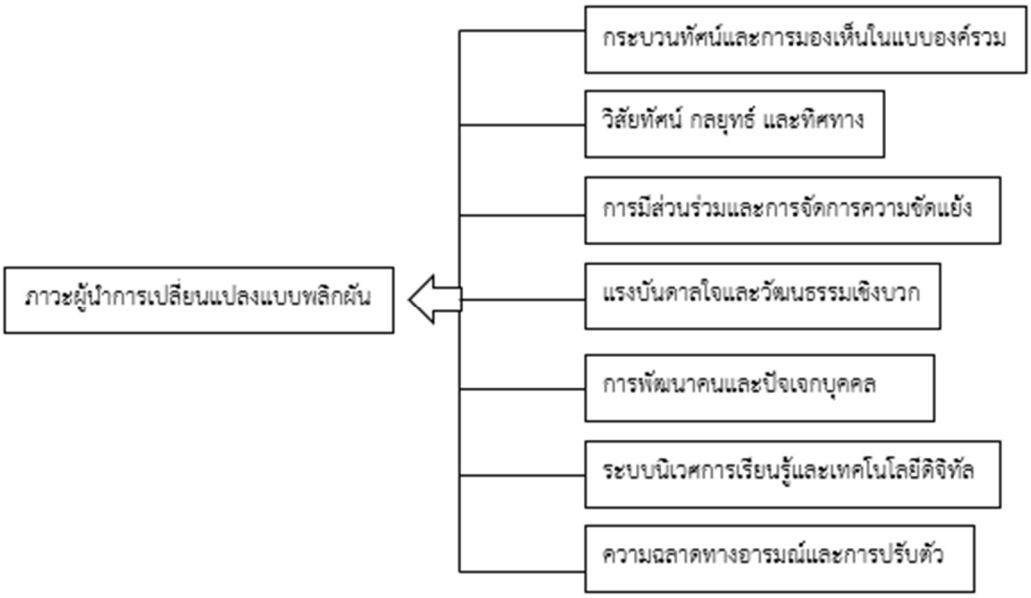
6. สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นเครื่องมือ

สมรรถนะของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถนำข้อมูลมาใช้กำหนดทิศทางองค์กร พัฒนานวัตกรรมการบริหาร และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงคน เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและพัฒนาได้ในโลกดิจิทัล

7. มีความฉลาดทางอารมณ์ และการปรับตัว

มุ่งเน้นคุณลักษณะภายในของผู้นำ ซึ่งเป็นรากฐานของการนำพาองค์กรผ่านความไม่แน่นอน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น ว่องไว เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถจัดการความเครียด ความขัดแย้ง และความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาสมดุลขององค์กร และนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน เป็นกระบวนการที่บูรณาการทั้งมิติด้านกระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคน เทคโนโลยีดิจิทัล และคุณลักษณะเชิงอารมณ์ของผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน โดยสามารถเขียนเป็นโมเดลภาวะผู้นำสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน ได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน

เอกสารอ้างอิง

กชกร เนียมท่าเสา และสมชาย เทพแสง. (2566). *ภาวะผู้นาการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.* วารสารบริหารการศึกษา มศว, 20(38), 39–50.

กมลวรรณ จันทร. (2564). *การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล.* เอกสารประกอบการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 วันที่ 18 สิงหาคม 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ประจักษ์จินต์ โสภณพนิชกุล, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, และ ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2566). การพัฒนากลยุทธ์จิตวิทยาเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูบริษัทเอกชน. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์,* 29(1), 1-19.

ณฐภัทร อินทรปรีดา. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 16-28.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จังหวัดตรัง สุราษฎร์ กาญจนบุรี. *วารสารพุทธอาเซียนศึกษา*, 8(2), 9-20.

ธีระ รุญเจริญ. (2563). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูป.* กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นพดล เจนอักษร. (2564). กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคพลิกผัน. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 51-65.

นวรัตน์ ไวชมภู. (2568). แนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสงขลา. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้*, 5(3), 561-574

เพ็ญผกา ปัญจนะ. (2567). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร : ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(48), 360-371.

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, วิบูลย์ ผกามาศ, อาคีรา ราชเวียง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ, และ สำเริง อ่อนสัมพันธ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายการจัดการอาชีวศึกษา 4.0 ของประเทศไทย. *วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษาไทยรับใช้สังคม*, *3*(2), 1 – 19.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระครูชัยรัตนากร. (2567). บทบาทใหม่ของผู้บริหารการศึกษาในโลกที่พลิกผัน. *วารสารวนัมฎองแหรก* พุทธศาสตรปริทรรศน์, 11(2), 171-182.

พรนิภา ปัญหาไชย. (2568). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน* ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 13(52), 251-261.

ภารดี อนันต์นาวี. (2567). *การ*บริหารการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน: ผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมณีเชษฐาราม*วัดจอมมณี, 7(3), 1029-1047.

วัชระ จตุพร. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 7(1), 48-64.

ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไวชมภู, และชณัฐ พรหมศรี. (2566). การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอิสเทิร์สเอเชีย*, 13 (1), 1 -13

สุกิจ โพธิ์ศิริกุลและวิชัย จันทร์จำรูญ. (2565). กระบวนการบริหารในยุคพลิกผัน. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา* ,1(6), 72 – 82.

สมชาย เทพแสง. (2567). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น : รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์พลิกผัน. *วารสารศึกษาศาสตร์มมร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 12(2), 157-173.

อุราเพ็ญ ยิ้มประเสริฐ. (2567). ผู้บริหารสถานศึกษาไทยกับความท้าทายในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน. *วารสารการบริหารและความเป็นผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(2), 1 – 12.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership.* San Diego, CA: Talent Smart

Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2016). Adaptive leadership: When change is not enough. *Organization Development Journal*, 34(2), 80 - 97.

Namprom, Thum. (2019). *VUCA World ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ.* สืบค้นเมื่อ มกราคม 14,2569, จาก https://reder.red/vuga-world-18-12-2019.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.).* Sage Publications.

Plook Teacher. (2562). *การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA.* สืบค้นเมื่อ มกราคม 15, 2569,จาก www.trueplookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart.