



Characteristics of School Administrators in the VUCA World Era for Digital Technology Applications for Educational Management

Duanghatai Sukmuang

Division of Educational Management, Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: s64561802064@ssru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2408-6712>

Received 22/10/2024

Revised 05/11/2024

Accepted 05/12/2024

Abstract

Background and Aims: In an era of rapid change known as the "VUCA World" (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), educational administrators must possess special skills and attributes that enable effective educational operations to respond to the challenges of the digital world and rapidly changing technology. Therefore, this article aims to present a synthesis of concepts regarding the characteristics of educational administrators in the VUCA era, leading to effective approaches for applying digital technology in teaching and learning.

Methodology: This study involves a review of relevant academic documents, followed by an analysis and synthesis based on the study's objectives, employing a descriptive presentation method.

Results: The VUCA era is a time when the world faces uncertainty and unpredictable events, particularly driven by rapid technological advancements. The characteristics of educational administrators in the VUCA era for applying digital technology in teaching and learning consist of various factors. Based on a literature review, the researcher has categorized these characteristics into six key attributes: (1) agility in learning, (2) vision, (3) teamwork competence, (4) self-confidence, (5) the ability to set shared goals, and (6) the ability to prioritize crises. If educational administrators possess these attributes, they will be able to effectively and efficiently apply digital technology in teaching and learning during this disruptive era. This, in turn, will benefit teachers and students by enabling them to develop their technological skills and adapt appropriately to technological changes.

Conclusion: In the VUCA era, educational administrators must continuously adapt to change and embrace digital technology as an integral part of school management. Besides having technological knowledge, they must also be leaders who can foster a culture of innovative, flexible learning and make data-driven decisions. This enables them to effectively implement digital technology in teaching and learning, responding appropriately to the changes in today's world.

Keywords: School Administrators; VUCA World; Digital Technology; Educational Management



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน

ดวงหทัย สุขเมือง

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เรียกว่า "ยุคโลกพลิกผัน" หรือ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะและคุณลักษณะพิเศษที่ช่วยให้การดำเนินงานทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันที่นำไปสู่แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีการศึกษา: การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากนั้นทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นวัตถุประสงค์การศึกษาและใช้วิธีการนำเสนอเชิงพรรณนาความ

ผลการศึกษา: ยุคโลกพลิกผัน คือ ยุคที่โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งจากเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน นั้นประกอบไปด้วยหลากหลายปัจจัย แต่จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไว้ 6 ประการ ได้แก่ (1) มีความคล่องตัวในการเรียนรู้ (2) มีวิสัยทัศน์ (3) มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ (6) มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของวิกฤติต่าง ๆ หากผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะดังที่กล่าวไปจะทำให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนในยุคโลกพลิกผันนี้ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อครูผู้สอนและผู้เรียน ที่จะได้พัฒนาทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของตน และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

สรุปผล: คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีความรู้ด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรม ยืดหยุ่น และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา; ยุคโลกพลิกผัน; การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี; การจัดการเรียนการสอน

บทนำ

ผลจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) ความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และปัจจัยภายในประเทศ จากนโยบายการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศ

ไทย 4.0 ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2570) มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 (Office of the Education Council, 2017)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมานับตั้งแต่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก จากสาเหตุทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเป็นผลจากการขับเคลื่อนของ 3 กระแสหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) กระแสโลกาภิวัตน์ ที่หลอมรวมสังคมทั้งโลกให้เป็นสังคมเดียว ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารหรือเดินทางถึงกันได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และ 3) กระแสความยิ่งใหญ่ของเงินทุน ที่เงินเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในโลกสมัยใหม่โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีทางการเงินทำให้เงินเป็นตัวขับเคลื่อนโลกพร้อมกับการพัฒนาแบบเป็นดิจิทัลมากขึ้น (Au-Aphithorn, 2017)

ปัจจุบันโลกสมัยใหม่ ถูกเรียกว่า VUCA World ซึ่งเป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) VUCA World เป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่อัฟริกาและอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้ผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ดังที่ Phaengsrisara (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น เป็นตัวอย่างที่ดี และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี จะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งในบริบทของโรงเรียนคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งและจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้เป็นอย่างมาก (Kanjamanee et al., 2022) ผู้นำที่คล่องแคล่วว่องไวจะมองว่าปัญหาเป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งของบุคลากรและส่งเสริมการมีส่วนร่วมเชิงบวกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งท้ายที่สุดแล้วเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสถานศึกษาได้

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาที่ต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Saksawang (2019) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถประกอบกับความสามารถในการใช้เทคโนโลยี พร้อมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วยตัวเอง หรือลงมือสนับสนุนหรือร่วมมือช่วยบุคลากรให้มีความสามารถขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาเทคนิคการสอนที่มีความทันสมัยตลอดเวลารู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ ตลอดจนเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงด้วยการสังเกต เรียนรู้ เพื่อคัดกรองข้อมูลข่าวสาร (Decharin, 2017) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวรับมือกับยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เกิดการมีส่วนร่วมกับบุคลากร ครูผู้สอน ผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งหากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับยุคโลกพลิกผัน ก็จะสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแสวงหาวิธีการพัฒนาทักษะศักยภาพของผู้สอนและผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้นเป้าหมายของบทความนี้จึงเป็น การนำเสนอผลการสังเคราะห์แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันที่นำไปสู่แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน เพื่อจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

ความหมายของยุคโลกพลิกผัน

ยุคโลกพลิกผัน หรือ “VUCA World” เป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) “VUCA World” เดิมเป็นคำที่กองทัพอเมริกา ใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่แอฟริกาและอิรักที่สับสนและผันผวน แต่ตอนนี้ถูกนำมาใช้อธิบายโลกปัจจุบันที่มีแต่ความสับสนและผันผวนราวกับอยู่ในสงคราม และสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Giles, 2018) VUCA World ประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้

V-Volatility คือความผันผวนสูงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็วไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนฉับพลันแบบตั้งตัวไม่ทันหรือรวดเร็วมาก เช่น ซึ่งในปัจจุบันคือ Disruptive innovation นวัตกรรมที่พลิกผันอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (High rate of change)

U-Uncertainty คือสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยากขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ทำให้ยากต่อการตัดสินใจเพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูง (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)

Khruea-ngam (2021) โลกแห่งความผันผวน (VUCA World) เป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology) ส่งผลต่อภาคธุรกิจ ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เข้ามาทดแทนกำลังคน ทั้งจากการที่ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากโรคระบาด โควิด-19 ที่สร้างวิถีความปกติใหม่ (New Normal) ทำให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน รวมทั้งระบบการศึกษาอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติอีกทั้งประเทศไทยกำลังเผชิญกับความผันผวนสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีแนวโน้มเป็นสังคมสูงวัย จำนวนประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ความผันผวนเหล่านี้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องยกระดับทักษะกำลังคนให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และสร้างโอกาสในการเข้าถึงอาชีพรูปแบบใหม่ให้กับกำลังคนที่ได้รับผลกระทบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับการศึกษาและปรับเปลี่ยนกำลังคน ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสามารถ

ปรับตัวให้ดำรงชีวิตในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โลกของเรามีลักษณะที่เรียกว่า “VUCA” มากขึ้น จนไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากสาเหตุทางด้านเทคโนโลยี การเมืองระหว่างประเทศ หรือแม้แต่ภาวะโลกร้อนจะทำให้โลก VUCA เป็นโลกที่ทุกคนต้องเผชิญอย่างเลี่ยงไม่ได้ (Santiprabhob, 2017)

สรุปได้ว่า ยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) คือ ยุคที่มีความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากสาเหตุทั้งทางด้านเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และการแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา ทบทวน และสร้างแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบริบท

ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน

Suksawang (2019) กล่าวว่า ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน มี 3 ประการ ดังนี้

1. ไม่มีใครชอบ VUCA World คนส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้พื้นที่ที่รู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบาย (Comfort Zone) ได้ถูกสั่นคลอนไป ความมั่นคง มั่นใจในพื้นที่คุ้นชิน หายไปเกิดความกลัว (Fear) เพราะการเปลี่ยนแปลงจากฝั่งสะดวกสบาย (Comfort) หรือ SCSC กลายเป็นฝั่ง ไม่สบาย (Discomfort) หรือ VUCA แน่แน่นอนว่าไม่มีใครชอบแน่นอน (ภาพที่ 1)

อดีต	ปัจจุบัน
มั่นคง (Stability)	ผันผวน (Volatility)
แน่นอน (Certainty)	ไม่แน่นอน (Uncertainty)
เรียบง่าย (Simplicity)	สลับซับซ้อน (Complexity)
ชัดเจน (Clarity)	คลุมเครือ (Ambiguity)
สะดวกสบาย (Comfort)	ไม่สบาย (Discomfort)
SCSC	VUCA

แผนภาพที่ 1 ความท้าทายในยุคโลกพลิกผัน

แหล่งที่มา : Suksawang (2019)

2. บุคคลที่มีความสามารถและประสิทธิภาพต่ำจะอยู่ลำบากใน VUCA World เพราะสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แม้แต่องค์กรก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรมีคนที่มีความสามารถและประสิทธิภาพต่ำอยู่มากและไม่สามารถปรับตัวเท่าทัน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะคงอยู่ในองค์กรลำบาก รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง

3. ความไม่มั่นคง VUCA World ทำให้ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ลดลง เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ชัดเจน สลับซับซ้อนจะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานเริ่มลดลงและมองหาที่ใหม่ที่ทำให้รู้สึกมั่นคงและปลอดภัยมาทดแทน ดังนั้น การทำให้พนักงานมั่นใจ โดยการพัฒนาศักยภาพและทักษะความสามารถของพนักงานจะช่วยลดความกลัว ความไม่มั่นคงออกไป เพราะเมื่อคนเก่งองค์กรแรงองค์กรจะก้าวข้ามสถานการณ์ VUCA World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ความท้าทายขององค์กรในยุคโลกพลิกผัน ตามแนวคิดของ Vorrakitpokatorn (2018) ได้ระบุไว้ว่า ในยุคปัจจุบันองค์กรพบเจอกับความท้าทายเป็นอย่างมาก ทั้งความท้าทายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารและพนักงาน โดยความท้าทายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งต้องปรับกลยุทธ์ให้รองรับความท้าทายและรูปแบบการทำงาน ในยุคใหม่โดยการปรับการบริหารบุคคลให้เหมาะสมกับคนในแต่ละรุ่นหรือเจนเนอเรชั่น (generation) ใช้หลักการบริหารจัดการด้วยหลัก 3R (Reskill, Retain และ Replace) และการใช้คนให้ถูกกับงาน ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง ได้แก่ มีความกล้าตัดสินใจ พุดจริง ทำจริง มองการณ์ไกล เข้าใจคน ฟังพาได้ และน่าเชื่อถือ และ ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับพนักงานโดยพนักงานต้องปรับทัศนคติ (Attitude) และพัฒนาทักษะ (Skills) ได้แก่ ความคิดองค์กรรวม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน การเป็นผู้นำในทีมงานและผู้ชี้นำทางความคิดไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาศักยภาพตนเองและพนักงานในทีม ความใส่ใจบริการลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความสุจริตและความเป็นธรรม

ต่อมา Talemgsri (2021) ระบุว่า ความท้าทายขององค์กรในการปรับรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ประกอบไปด้วย

1. Cross-gen Workforce การปฏิบัติงานร่วมกับเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ นับเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อโลกธุรกิจยุคใหม่ คือ เด็ก Gen Z กลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัยที่อยู่แวดล้อมที่แตกต่าง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์ และชอบความท้าทาย นับเป็นโจทย์ที่ท้าทายองค์กรว่าต้องทำอะไร ถึงจะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ เพราะใช้วิธีการรูปแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถใช้กับ Gen Z ได้ต่อไป องค์กรต้องเร่งปรับและแสวงหารูปแบบ วิธีการทำงาน วิธีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่จะตอบโจทย์การทำงาน เพื่อให้ทั้ง 4 Generations สามารถทำงานด้วยกันและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. Remote Work รูปแบบการทำงานหลังสถานการณ์โควิด-19 หลายองค์กรหันมาทำงานแบบ Remote Work มากขึ้น ทำให้องค์กรในอนาคต ต้องสร้างความผูกพันระหว่างคนและองค์กรรูปแบบใหม่ ๆ เช่น สร้างการสื่อสาร การประเมินผลสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มคนที่ทำงานจากต่างสถานที่กันในรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลเข้ามาช่วย เพื่อสนับสนุนใน การทำงานแบบระยะไกลมากขึ้น

3. Revisit การปรับการสื่อสารภายในองค์กรอย่างจริงจัง จากสถานะของเศรษฐกิจและธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้น องค์กรต้องเน้นสื่อสารให้ถี่และต่อเนื่องมากขึ้น ที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องสื่อสารกับคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อแข่งขันเนื้อหาข้อมูลบนโลกออนไลน์ได้ รวมทั้งสามารถตอบโจทย์ความต้องการเนื้อหาที่สั้น กระชับ ตรงประเด็นและถี่มากที่สุด รวมถึงมีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น

4. Work Life Integration การผสมผสานชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเข้าด้วยกัน “คน” ต้องมาเริ่มเปลี่ยนความคิดใหม่ว่าจะทำอะไรให้งานและชีวิตสามารถเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งกว่า 80% ขององค์กรระดับโลกให้ความสนใจและเริ่มหันมาทำเรื่องนี้อย่างจริงจัง เช่น เราใช้เวลากลางวันไปกับการติดต่อประสานงานกับลูกค้า ประชุมกับเพื่อนร่วมงาน และไปรับส่งลูก และใช้ช่วงเวลากลางคืนไปกับการเคลียร์งานในส่วนของเรา เป็นต้น

5. Reskill & Upskill มุ่งพัฒนา ลักษณะอุปนิสัย และ ความคิด นัยสำคัญ คือ การที่องค์กรส่วนใหญ่ของโลกได้เริ่มปรับเปลี่ยนองค์กรและคนอีกครั้ง ผ่านการวางแผนทางที่ชัดเจน ว่าพนักงานแต่ละคน แต่ละแผนก จะต้องพัฒนาทักษะใด รื้อฟื้นทักษะใดและสิ่งที้องค์กรต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นคือเรื่องของ ลักษณะอุปนิสัยและความคิดของพนักงาน เพื่อที่จะไปต่อบบบทบาทและหน้าที่การทำงานของแต่ละคนมากขึ้น

ความท้าทายที่เกิดจากยุคโลกพลิกผันของสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับตัวต่อการเรียนการสอนให้ทันต่อการพัฒนาทักษะความรู้ของผู้เรียน ได้แก่ เนื้อหา หลักสูตร และการผลิตสื่อการสอนที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่ต้องเร่งปรับเปลี่ยนการดำเนินการเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกพลิกผันในการปรับกลยุทธ์ให้สามารถรองรับความท้าทายและ รูปแบบการทำงานในยุคใหม่โดยการปรับ การบริหาร บุคคลให้เหมาะสมกับคนในแต่ละรุ่นหรือเจนเนอเรชั่น บริหารจัดการด้วยหลัก 3R (Reskill, Retain และ Replace) และการใช้คนให้ถูกกับงาน ด้าน ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง ได้แก่ ความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เห็นใจผู้อื่น และน่าเชื่อถือ และ ด้านความท้าทายที่เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยพนักงานต้องปรับทัศนคติและพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ เพราะเมื่อบุคลากรและองค์กรมีความเข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ก็จะก้าวข้ามสถานการณ์ยุคโลกพลิกผันนี้ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับตัวของผู้บริหารในยุคโลกพลิกผัน

การปรับตัวของผู้บริหารเพื่อรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และแนวทางการพัฒนาตนเอง ควรมีการเตรียมตัวใน 4 ด้านหลัก ๆ (ภาพที่ 2) ดังนี้ Suksawang (2019)

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดย (1) พัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communicate) กับทีมงานและคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด (2) เชื่อมั่น (Belief) ในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และ (3) มุ่งมั่น (Focus) และมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถ และก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

2. การทำความเข้าใจ (Understanding) เป็นการทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ชัดความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับบุคลากร ลูกค้ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับฟังข้อมูล และความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้ (1) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่มาพัฒนาองค์กร (2) ความเอาใจใส่ (Empathy) เป็นการใส่ใจ

กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจกันและเกิดเป็นความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง และ (3) การเปิดใจ (Open Mind) เป็นการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้อิเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กรสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้น ทำให้มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์กระทำได้โดย (1) การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กร ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร (2) ตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ และ (3) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวมแล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่โดย (1) การตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ (2) การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้าใส่ใจกับผู้คนแล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น และ (3) การให้อำนาจ (Empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

VUCA		
Volatility	→	Vision
Uncertainty	→	Understanding
Complexity	→	Clarity
Ambiguity	→	Agility

แผนภาพที่ 2 แนวทางการรับมือในยุคโลกพลิกผัน
แหล่งที่มา : Suksawang (2019)

Krishnamra (2020) ได้นำเสนอแนวทางในการรับมือของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1. หาจุดสมดุลร่วมกันระหว่าง 2 ขั้วตรงกันข้าม (Ambidexterity) องค์กรประกอบสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคือ การสร้างความสมดุลระหว่าง 2 เป้าหมายที่อาจดูสวนทางกัน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Exploitation) ควบคู่ไปกับการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Exploration) ซึ่งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แนวทางในการสร้างสมดุลและการปลูกฝังแนวคิดทั้งสองในกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. ฝึกฝนความแข็งแกร่งทางอารมณ์ (Emotional Fortitude) คือ ความสามารถในการแปลงความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง มาเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างผลงาน และทำความเข้าใจว่า ความล้มเหลว

ในบางสถานการณ์อาจหลีกเลี่ยงได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้องค์กรเข้าใจและคุ้นชินกับการเผชิญกับความเสี่ยงโดยควรส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว

จากการทบทวนถึงแนวคิดการปรับตัวของผู้บริหารในยุคโลกพลิกผัน สรุปได้ว่า เป็นแนวทางในการเตรียมตัวรับมือกับยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีแนวทางการปฏิบัติและเตรียมตัวพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันท่วงทีต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ อีกทั้งต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (2) การทำความเข้าใจ (Understanding) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมถึงขีดความสามารถและกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เป็นอยู่ และที่เป็นไปได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมกับบุคลากร ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา เพื่อรับฟังแนวคิด มุมมอง ความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างมุมมองใหม่ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ (3) การสร้างความชัดเจน (Clarify) เป็นการสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่สำคัญในการจัดระบบการทำงาน ลดความซับซ้อนเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และ(4) ความว่องไว (Agility) เป็นการปรับตัวของผู้บริหาร ให้มีความยืดหยุ่น โอนอ่อนตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม ๆ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

จากการปรับตัวของผู้บริหารในยุคโลกพลิกผันในปัจจุบัน พบว่า มีการตระหนักรู้และมีการปรับตัวให้เข้ากับการเรียนการสอนในยุคใหม่มากขึ้น และยอมรับให้เป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนและพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของภาครัฐ เช่น ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ด้วยหลากหลายช่องทางเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผ่านการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและนวัตกรรมในงานวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ (Pingpitayakul, 2021) ประกอบกับสถานศึกษาต่าง ๆ ได้มีการผลักดันและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการใช้สื่อดิจิทัล นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการวางแผนสร้างวิสัยทัศน์อย่างรอบคอบเหมาะสม มีการถ่ายทอดสื่อสารให้ตรงตามวัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้าง และบุคลากรให้มีคุณภาพ อีกด้วย (Chantacho, 2023)

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน จากการศึกษาถึงแนวคิดในการปรับตัวและความท้าทายที่มีต่อผู้บริหารในยุคโลกพลิกผัน กล่าวได้ว่า มีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการภายในสถานศึกษา รวมถึงการปรับเปลี่ยน พัฒนาโครงสร้างและการส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการภายในสถานศึกษา การเรียนการสอน การเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องสนับสนุนการปฏิบัติงาน พัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนที่ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยเพื่อสร้างความสนใจ การกระตุ้นให้กับผู้เรียน รวมถึงการสร้างสรรคผลงาน สื่อนวัตกรรมที่สามารถสร้างเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่การเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาไปสู่สาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดกระบวนการคิดแบบเติบโต และเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Chantacho, 2023) ดังที่ Inkeawkhrua (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องกับผู้เรียน

เพื่อรับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร การจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะที่ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากเดิม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันให้ครูและผู้เรียนคิดค้นนวัตกรรมการเรียนการสอนจนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม และทักษะที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดย Decharin (2017) ได้นำเสนอ คุณลักษณะของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารในยุคพลิกผัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1. มีความทันสมัยตลอดเวลา โดยความหมายของทันสมัยนั้นคือจะต้องติดตามและรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะต้องรู้และชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยี มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ และเชื่อมโยงว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาของตนเองอย่างไร

2. มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ในปัจจุบันมีการรับข้อมูลข่าวสารจากทางสื่อออนไลน์มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเกิดการสังเกต เรียนรู้ เพื่อคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่ว่ามีมีความถูกต้องและเชื่อถือได้หรือไม่ รวมถึงจะต้องสามารถย่อยข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับอย่างรวดเร็ว เพื่อหาประเด็นหรือสาระสำคัญเกี่ยวกับข่าวหรือข้อมูลดังกล่าวให้ได้อย่างรวดเร็ว

3. เป็นผู้ที่เปิดใจยอมรับต่อความแตกต่างของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความแตกต่างในด้านช่วงวัย ที่ในปัจจุบันสถานที่ทำงานหลาย ๆ แห่งจะเริ่มมี พนักงานในกลุ่ม Gen Z เข้ามาเป็นพนักงานใหม่ ซึ่งในสถานที่ทำงานหลายแห่งจะประกอบด้วยทั้ง Baby Boomer, Gen X, Gen Y, และ Gen Z ส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ภายในสถานศึกษานั้นเป็นเรื่องที่มีความท้าทายเนื่องจากเทคโนโลยีในการดำเนินงานมีการพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานมีการสื่อสารกันมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้คนแต่ละช่วงวัยมีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างกลยุทธ์วางแผนทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในทุกช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันได้

4. เป็นผู้ที่เปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากในโลกยุคพลิกผันนั้นเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง จึงต้องมีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานตามไปด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมเกิดขึ้นพร้อมความเสี่ยง มีโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวได้ แต่ถ้าหากไม่เปิดใจเปลี่ยนแปลง สถานศึกษานั้นจะไม่สามารถพัฒนาได้เท่าทันสังคมโลก และนอกจากการเปิดใจยอมรับถึงความล้มเหลวและความเสี่ยงที่มีแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องทำการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้นด้วย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพต่อไป

ดังที่ Sapiman and Sauphayana (2024) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้น ย่อมเปลี่ยนไปตามกาลเวลาเพื่อตอบสนองโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะเป็นผู้ที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส มีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง คือ นอกจากการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่าในการบริหารงานบนความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องมีความแข็งแกร่งพอที่จะรับลูกคลื่นขึ้นยืนจากความล้มเหลวและนำพาองค์กรก้าวเดินต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคงต้องมีความสามารถที่จะสื่อสารกับคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความรับรู้ร่วมกันถึงความสำคัญในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจาก ภายนอกอีกทั้งต้องสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคนภายในองค์กรเพื่อช่วยกันรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน จะต้องมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้มากยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีคุณลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์เป็นนักการสื่อสารเป็นนักคิดวิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดี เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

สามารถยอมรับในความล้มเหลวและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ และเรียนรู้ความล้มเหลวนั้นเพื่อหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าอกเข้าใจในความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ สามารถเป็นที่พึ่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความชัดเจนในการบังคับบัญชาและการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน

เพื่อตอบสนองต่อโลกยุคพลิกผันที่เกิดขึ้นภาครัฐบาลจึงได้มีการสร้างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลก และก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม มีการกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องของการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อเพื่อการเรียนรู้ (Yaboonwan, 2021)

ส่งผลให้ในปัจจุบันการจัดการศึกษาในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารมีการนำมาใช้ในการจัดการศึกษาที่ช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากขึ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียนและผู้สอนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมจะลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนจะเปลี่ยนแปลงไปเกิดกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่จึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้อยู่รอดและมีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ทั้งความรู้เชิงทฤษฎีความสามารถ การมีทักษะ และประสบการณ์รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประกอบกับกระบวนการทำงานในทุก ๆ ด้านให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนตามยุคโลกพลิกผัน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน คือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนให้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นสื่อเชื่อมโยงแหล่งความรู้บนโลกอินเทอร์เน็ตให้ถึงผู้เรียนได้ง่ายมากขึ้น มีรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายมากขึ้นครอบคลุม เข้าถึง และเปิดพื้นที่อิสระให้ผู้เรียนกับผู้สอนได้มีการแสวงหาความรู้ และใช้ทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ มีเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มคุณค่าความเท่าเทียมและการสื่อสารที่ง่าย สะดวก รวดเร็วได้อย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนนั้น ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย (Chantacho, 2023) ได้แก่

1. การสอนเชิงสร้างสรรค์ คือการออกแบบการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย พัฒนาทักษะการสร้างจินตนาการที่หลากหลาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความคิดแบบเติบโต โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับธรรมชาติของตนเองเพิ่มกิจกรรมที่หลากหลายในลักษณะการเรียนรู้ส่วนบุคคล จนนำไปสู่การส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ และเชื่อมโยงกับการทำงานที่ไม่แบ่งแยก เปิดกว้างและให้ความร่วมมือกัน (Collaborative working)

2. การสอนการคิด คือมีการจัดการเรียนการสอนให้มีกระบวนการทาง ความคิดวิเคราะห์การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ สร้างจิตใจหรือจิตวิญญานความเป็นครูที่เหมาะสมทั้ง ครูผู้สอนและผู้เรียน รวมถึงการสร้างจิตสำนึกให้เหมาะสม และการตัดสินใจในการกล้าคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีคุณภาพ

3. การสอนการรับรู้ คือการจัดการเรียนการสอนให้มียุคความรู้ความเข้าใจในการแสวงหาความรู้ หรือแสวงหาความรู้ที่ได้จากการค้นหา ค้นคว้า จากแหล่งข้อมูล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างเกิดประโยชน์

4. การสอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการจัดการเรียนการสอนที่เพิ่ม กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันทั้งครูผู้สอนและผู้เรียน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์เพื่อเปิดโลกของเทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการสื่อสารที่ง่ายขึ้น มีความร่วมมือการสร้างสังคมใหม่ ๆ การแบ่งปันมุมมองหรือแลกเปลี่ยนร่วมกันได้ในสถานที่ต่าง ๆ อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย คือการจัดสภาพแวดล้อมที่ ทันสมัยต่อการเรียนรู้ เปิดอิสระในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เปิดโอกาสให้ค้นหาความเป็นตนเองทั้งครูผู้สอนและผู้เรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงการปรับตัวที่ต้องมีทักษะทางเทคโนโลยี ดิจิทัลในการบูรณาการเชื่อมโยงกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเปลี่ยนหลักการพื้นฐานจากเดิมในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันผู้บริหาร สถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. มีความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Flexibility in Learning) เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่สำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกยุคพลิกผัน โดยเป็นผู้บริหารที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่เสมอ มีการหมั่นแสวงหาความรู้ และสามารถเรียนรู้ ทำความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว กระฉับกระเฉง เพื่อการบูรณาการความรู้ที่มี ไปสู่การปรับรูปแบบการจัดการศึกษาโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มี แนวความคิดที่ดีในการทำงานมองโลกและมีทัศนคติที่ดีภายใต้พื้นฐานแห่งความเป็นจริง เปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่าง ใจกว้างพอที่จะยอมรับเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ติดตามข่าวสาร แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกล้าที่จะทดลองอะไรใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและอยู่รอดในยุคพลิกผัน มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้ความสำคัญที่กระบวนการคิดของผู้เรียน

3. มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Competency in Team Working) ความสำเร็จจะมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารอาจจะไม่จำเป็นต้องรู้ในทุกสิ่งทุกอย่าง แต่หากมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเรียนรู้ที่จะทำงานผ่านทางบุคคลอื่นหรือทีมได้ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้าง เชื่อมมั่นในผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) เพื่อสร้างความร่วมมือทางด้านจิตใจให้กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดการยอมรับในทีม และการได้แสดงออกถึงตัวตนของตนเองในการทำงานอันเป็นกุญแจในการสร้างความน่าเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นที่จะนำทีมฝ่าฟันสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง สามารถประเมินระดับในการยอมรับความเสี่ยงและทำการตัดสินใจบนความไม่สมบูรณ์หรือแม้แต่ข้อมูลที่มีความขัดแย้งกัน อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเรียนรู้ความผิดพลาดเหล่านั้นเพื่อแก้ไข พัฒนาวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Capacity in Goal Sharing) เนื่องจากผู้บริหารเป็นบทบาทหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่ตั้งไว้ได้ จึงต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างกฎระเบียบรวบรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจในภาพใหญ่ มีความพร้อมในการทำงาน และมีเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อกำหนดนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

6. มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของวิกฤติต่าง ๆ (Ability in Crisis Rearrangement) และวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวว่าควรแก้ไขที่จุดใด สามารถลงมือแก้ไขปัญหาได้ทันที โดยมีความสามารถในการตัดสินใจที่ฉับไวในการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความผันผวน หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างเหมาะสม

บทสรุป

ยุคโลกพลิกผัน คือ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือในสถานะแวดล้อมเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทั้งจากเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด

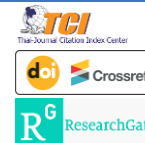
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นบทบาทในการจัดการเรียนการสอนให้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นสื่อเชื่อมโยงแหล่งความรู้บนโลกอินเทอร์เน็ตให้ถึงผู้เรียนได้ง่ายมากขึ้น มีรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายมากขึ้น ครอบคลุม เข้าถึง และเปิดพื้นที่อิสระให้ผู้เรียนกับผู้สอนได้มีการแสวงหาความรู้ และใช้ทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ มีเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มคุณค่าความเท่าเทียม และการสื่อสารที่ง่าย สะดวก รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน นั้นประกอบไปด้วยหลากหลายปัจจัย แต่จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันเพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไว้ 6 ประการ ได้แก่ (1) มีความคล่องตัวในการเรียนรู้ (2) มีวิสัยทัศน์ (3) มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ (6) มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของวิกฤติต่าง ๆ

หากผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะดังที่กล่าวไป จะทำให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนในยุคโลกพลิกผันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ประโยชน์ต่อครูผู้สอน ที่จะได้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัย และง่ายต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น, ประโยชน์ต่อผู้เรียน ที่จะได้รับการเรียนรู้ที่เปิดกว้างมากยิ่งขึ้น มีสื่อการเรียนที่น่าดึงดูด ทำให้เกิดความน่าสนใจในบทเรียน และสามารถจดจำบทเรียนได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาทักษะการใช้งานเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อการต่อยอดทักษะในตลาดแรงงานในอนาคตได้

เอกสารอ้างอิง

- Au-Aphithorn, T. (2017). *How will humans create new skills and learning to cope with future changes?*. Retrieved from: <https://thestandard.co/learning-for-change>.
- Chantacho, S. (2023). *The roles of school administrators in the volatility, uncertainty, Complexity, and anxiety world (vuca) affecting the application of Digital technology for*



- teaching and learning in schools under Trat primary educational service area office. Graduate School, Silpakorn University.
- Decharin, P. (2017). *What should executives do in the VUCA era?*. Retrieved from: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642585>.
- Giles, S. (2018). *How VUCA is reshaping the business environment and what it means for innovation*. Retrieved from: <https://www.forbes.com>.
- Inkeawkhrua, K. (2021). Skills and leadership of educational administrators in the digital age. The 14th National and International Research Conference. *Journal of Suan Sunandha Rajabhat University*, 2(14), 985-991.
- Kanjanamanee., et al. (2022). The Adaptation of School Administrators in the VUCA World Era. *Eau Heritage Journal Social Science and Humanity*. 33(394), 62-65.
- Khruea-ngam, W. (2021). *The direction of Thai education and the development of human resources in the 21st century to support changes for working in a volatile world*. <https://www.onec.go.th/th.php/page/view/Newssecgen/4682>.
- Krishnamra, S. (2020). *How should business leaders deal with the COVID-19 crisis?*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/how-should-business-leaders-respond-to-the-covid-19-crisis-th.html>.
- Office of the Education Council. (2017). Thailand education scheme in brief (2017-2036). Bangkok: Prinwarn Graphic Co., Ltd.
- Phaengsrisara, B. (2018). New Century Executive Education Features. *Journal of MCU Nan Review*, 2(2), 131-141.
- Pingpitayakul, P. (2021). Academic affairs of administration of Benjamachutit Rachaburi School. An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements. Graduate School, Silpakorn University.
- Santiprabhob, W. (2017). *Challenges of the Thai economy in a VUCA*. Retrieved from: <https://www.the101.world/veerathai-santiprabhob>.
- Sapiman, P. & Sauphayana, S. (2024). A Study of Competency of Educational Administrators in the Era of Disruptive Education as Perceived by High School Teachers Affiliated with the Basic Educational Commission in Chonburi Province. *Journal of humanities and social sciences Surindra Rajabhat university*, 26(1), 130-143.
- Suksawang, S. (2019). *Innovation development using Design Thinking*. Retrieved from: <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>.
- Talerngsri, A. (2021). Spotlight on HR Mega Trend 2022: Points to Adjust and Develop "People" for Businesses to Overcome All Crisis Waves. *Business Plus*, 33(394), 62-65.
- Vorrakitpokatorn, R. (2018). *Managing People in a Volatile World*. Retrieved from: https://ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/1.vuca_drrak_final.pdf.
- Yaboonwan, P. (2021). *The development of Learning activities the use of Digital technology for Teaching and learning with infographics that affect digital literacy of Student teachers faculty of Education Silpakorn University*. Graduate School, Silpakorn University.

