

ภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY

พระครูพิธานปริยัติกิจ (สมศักดิ์ ขนติโก) Phrakhruphithanpariyattikit (Somsak Khantiko)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: phithanpriyattikicphrakhr@gmail.com

Article Received: September 20, 2025. Revised: March 25, 2026. Accepted: March 27, 2026.

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่องค์กรการศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความท้าทายเชิงปรับตัวที่ซับซ้อนและไร้คำตอบสำเร็จรูป โดยได้บูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการปรับตัวและเสนอเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม 2) ยุทธศาสตร์การปรับตัวที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล 3) การเสริมพลังทางปัญญาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมการศึกษา แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่ผสมผสานมิติมนุษย์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างสถาบันการศึกษาที่คล่องตัวและพร้อมรับอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำด้านการปรับตัว, ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article aims to present a conceptual framework for adaptive leadership for school administrators in the 21st century, an era in which educational organizations face rapidly changing environments and complex adaptive challenges that lack ready-made solutions. The study integrates components of adaptive leadership to propose a five-component conceptual framework for 21st-century school administrators: 1) Innovative Transformational Leadership, 2) Digitally-Driven Adaptive Strategy, 3) Intellectual Empowerment and Faculty Development, 4) Building a Learning Organization Culture, and 5) Establishing an Educational Innovation Ecosystem. This framework highlights that modern leadership must be a dynamic process that integrates human, strategic, and organizational structure dimensions to create agile and future-ready educational institutions.

Keywords: Leadership, Adaptive Leadership, 21st Century

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – VUCA) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของศตวรรษที่ 21 นั้น องค์กรและบุคคลต่างๆ จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญอย่างหนึ่ง นั่นคือ “Adaptability” หรือทักษะการปรับตัว ทักษะนี้เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลสามารถรับมือและผ่านพ้นทุกสถานการณ์ไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเองก็ต้องเผชิญกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ ภาวะผู้นำด้านการปรับตัว (Adaptive Leadership) กลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวผ่านความท้าทายและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคสมัยใหม่นี้ (เกสรา นำธรรมวงศ์, 2568)

Adaptability หรือทักษะในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิด พฤติกรรม ทศนคติ และวิถีชีวิต เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ สิ่งแวดล้อมใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การปรับตัวเป็นกระบวนการที่มนุษย์ใช้ความพยายามในการปรับตนเองเมื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่กับปัญหานั้นได้อย่างมีความสุขทั้งทางกายและจิตใจซึ่งนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำนิยามของการปรับตัวในลักษณะที่สอดคล้องกัน โดยเน้นย้ำถึงการสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อบรรลุจุดหมายและมีชีวิตอยู่อย่างปกติสุข การปรับตัวนี้ยังเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อสร้างความกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด (ธราทิพย์ ภิระบัน, 2556)

ความสำคัญของ Adaptability ในศตวรรษที่ 21 เกิดจากหลายปัจจัย ประการแรก ความสำเร็จ (Achievement) การมี Adaptability สร้างโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการปรับแผนการดำเนินงานหรือแผนการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ ทำให้มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิต ประการที่สอง ความสุข (Happiness) เมื่อสามารถปรับตัวได้ดี จะช่วยให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเครียด และสามารถมองหาข้อดีในทุกสถานการณ์ ทำให้ไม่สูญเสียความสุขในการใช้ชีวิต ประการที่สาม ความสัมพันธ์ (Relationship) ทักษะนี้ส่งเสริมการเปิดใจเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เข้าใจความคิด ความต้องการ และความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง ซึ่งช่วยลดโอกาสในการเกิดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และที่สำคัญที่สุด ประการที่สี่คือ ความอยู่รอด (Survivability) ในยุคที่เทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), หุ่นยนต์, เทคโนโลยีเสมือนจริง (VR) และเทคโนโลยีการสื่อสาร การไม่ปรับตัว ไม่เปิดใจ และไม่เรียนรู้ จะทำให้ไม่สามารถตามทันโลกและมีแนวโน้มที่จะสูญเสียโอกาสหลายอย่างในชีวิต ผู้ที่มี Adaptability จึงมีโอกาสในการอยู่รอดในโลกยุคปัจจุบันมากกว่า (เกสรา นำธรรมวงศ์, 2568)

เมื่อ Adaptability เป็นทักษะสำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรแล้ว การนำทักษะนี้มาใช้ในบริบทของผู้นำจึงก่อให้เกิด ภาวะผู้นำด้านการปรับตัว (Adaptive Leadership) ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ถูกออกแบบโดย Ronald Heifetz และ Marty Linsky เพื่อจัดการกับปัญหาหรือความท้าทายที่ซับซ้อนและยาวนาน รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (Jennifer Herrity, 2025) ความแตกต่างที่สำคัญของ Adaptive Leadership กับภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมคือ การที่ผู้นำแบบดั้งเดิมมักจะพึ่งพาวิธีการแก้ปัญหาจาก

ผู้บริหารระดับสูงไม่กี่คน แต่ Adaptive Leadership จะระดมความคิดสร้างสรรค์ของคนทั้งองค์กรเพื่อจัดการกับความท้าทาย ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจตามตำแหน่ง แต่เป็นชุดของแนวปฏิบัติเชิงพฤติกรรมที่สามารถฝึกฝนได้จากทุกตำแหน่งในองค์กร โมเดลภาวะผู้นำด้านการปรับตัวมีสามส่วนหลัก ได้แก่ การวินิจฉัย (Diagnosis) ผู้นำต้องวินิจฉัยความท้าทายโดยพิจารณาสิ่งที่องค์กรทำได้ดีและสิ่งที่ต้องการการปรับปรุง การทดลอง (Experimentation) ผู้นำส่งเสริมการทดลองและพัฒนาขั้นตอนใหม่ๆ โดยอนุญาตให้ทีมเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเพื่อค้นหานวัตกรรม และการประเมิน (Assessment) หลังจากนำแนวทางใหม่ไปใช้ ผู้นำจะประเมินผลสำเร็จเพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อหรือปรับเปลี่ยน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำด้านการปรับตัวยังยึดมั่นในหลักการพื้นฐานสี่ประการ ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) ที่ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่ให้คุณค่ากับความสัมพันธ์และสร้างความรู้สึกที่ได้รับการรับฟังและสนับสนุน การพัฒนา (Development) ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ คุณธรรม (Character) ที่แสดงถึงความรับผิดชอบทางจริยธรรมและความโปร่งใส

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลาย ซึ่งบ่อยครั้งเป็นปัญหาการปรับตัวมากกว่าปัญหาทางเทคนิค ตัวอย่างเช่น การปรับหลักสูตรให้เข้ากับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต การบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI และ VR เข้ากับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ การตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน การจัดการกับความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้กำหนดนโยบาย หรือการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับทั้งนักเรียนและบุคลากร ความท้าทายเหล่านี้ไม่ใช่ปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยวิธีทางเทคนิคแบบ “ทำครั้งเดียวจบ” แต่ต้องการการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านการปรับตัว (Cambridge Leadership Associates, 2025) การเปลี่ยนแปลงนี้ ครอบคลุมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการทดลองและเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมโดยมองความผิดพลาดเป็นกระบวนการเรียนรู้ ควบคู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างครอบคลุมและความเป็นธรรม โดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการสื่อสารเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงย่อมนำไปสู่การสูญเสียภาวะสมดุลเดิม ผู้นำจึงต้องอาศัยความกล้าหาญ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อจริยธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจ และนำพาองค์กรเผชิญหน้ากับความจริงที่อาจไม่สะดวกสบายโดยไม่เกิดภาวะหลีกเลี่ยงงาน เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างสมรรถนะใหม่ให้แก่องค์กร ทำให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวพร้อมรับมือกับวิกฤตและความท้าทายอุบัติใหม่ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและสังคม

บทความนี้จะได้นำเสนอภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่สำคัญในการพัฒนาและประยุกต์ใช้ทักษะเหล่านี้เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล อีกทั้งยังเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางและสร้างแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์แก่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษา ซึ่งเผชิญกับความท้าทายใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องผสมผสานศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เข้ากับการ

สร้างอิทธิพลเชิงบวก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด บทวิเคราะห์นี้จะสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบสำคัญ และนัยเชิงประยุกต์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

ภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงวิชาการ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกลุ่ม เพื่อชี้นำและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2561) ภาวะผู้นำจึงแตกต่างจากการบริหาร (Management) ซึ่งมุ่งเน้นการรักษา ระเบียบ ระบบ และการจัดการทรัพยากรให้เป็นไปตามแผน แต่ภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นที่การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการพัฒนาคน (People) เพื่อสร้างขีดความสามารถใหม่แก่องค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2560) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความอยู่รอด และ ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ความสำคัญประการแรกคือการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนท่ามกลางความไม่แน่นอน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทำหน้าที่ระดมและพัฒนา ทุนมนุษย์ สร้างแรงจูงใจและพันธสัญญาต่อองค์กร และผู้นำคือผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งซึ่งวัฒนธรรม นี้จะเป็นกลไกควบคุมเชิงพฤติกรรมและส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวที่จำเป็นต่อไป (พลุ เดชะรินทร์, 2562)

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดำเนินอยู่ท่ามกลางโลก VUCA ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ซับซ้อน และคาดเดาไม่ได้ ผู้นำแบบสั่งการ และการบริหารแบบลำดับขั้นจึงไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำยุคใหม่ ต้องมีสมรรถนะที่แตกต่าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคปัจจุบันประกอบด้วยสมรรถนะหลายมิติโดยมี องค์ประกอบสำคัญ (ธีระ รุญเจริญ, (2553); เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (2560); พลุ เดชะรินทร์, (2562) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) วิสัยทัศน์คือเข็มทิศเชิงกลยุทธ์ขององค์กร องค์ประกอบนี้จึงหมายถึงสมรรถนะในการมองอนาคต การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมเพื่อกำหนดภาพอนาคตที่ พึงประสงค์ และสื่อสารภาพนั้นอย่างทรงพลังจนเกิดการยอมรับและพันธสัญญาร่วมกันในองค์กร ผู้นำต้อง สามารถแปลงวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรก้าวข้าม อุปสรรคเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายระยะยาวนั้น

2. การสร้างอิทธิพลและการเสริมพลังอำนาจ (Influence and Empowerment) แก่นแท้ของ ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลโดยปราศจากการบังคับ ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างอิทธิพลผ่านความเชี่ยวชาญและ บารมีมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง กระบวนการนี้รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ ทีมงาน โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถ รับผิดชอบงานที่ทำทนายได้ด้วยตนเอง ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization)

3. สมรรถนะการปรับตัวและความคล่องตัว (Adaptive Competency and Agility) ท่ามกลาง โลกที่ผันผวน (VUCA World) ผู้นำต้องมีสมรรถนะในการปรับตัวสูง ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวินิจฉัย ปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งไร้คำตอบสำเร็จรูป (Adaptive Challenges) กล้าเผชิญความขัดแย้ง บริหารจัดการแรง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ให้องค์กรกล้าทดลองและเรียนรู้ จากความล้มเหลว ผู้นำต้องสามารถนำพาทุกฝ่ายละทิ้งวิถีปฏิบัติเดิมที่ไร้ประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขีด ความสามารถใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบ ที่ขาดไม่ได้และถือเป็นแกนหลัก คือภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำมุ่งเน้นภารกิจหลักของ โรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน บทบาทนี้รวมถึงการกำหนดเป้าหมายทาง

วิชาการที่ชัดเจน การนิเทศติดตามและพัฒนาคู การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการสอน และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการใช้อิทธิพลเชิงพลวัตที่มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคณะ ซึ่งแตกต่างจากการบริหารที่เน้นรักษาระบบ ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21

แนวคิดการปรับตัวของผู้บริหาร

ในศตวรรษที่ 21 โลกเต็มไปด้วยความผันผวน หรือเรียกว่า โลกยุคพลิกผัน (VUCA World) การปรับตัว ไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่คือภารกิจสำคัญที่สุดของผู้บริหาร องค์กรที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง ย่อมเผชิญกับความเสี่ยงต่อการหยุดชะงัก (Disruption) ในหัวข้อนี้ จึงเสนอทฤษฎีการปรับตัวในหลากหลายมิติ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยความท้าทาย และนำพาองค์กรสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

แนวคิดเรื่อง “การปรับตัว” (Adaptation) เป็นหัวใจสำคัญที่อธิบายกระบวนการที่มีชีวิต ระบบ หรือปัจเจกบุคคล สามารถดำรงอยู่ รอดพ้น และเจริญงอกงามได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่กดดันหรือเปลี่ยนแปลงไป (Darwin, 1859) การปรับตัวไม่ใช่เพียงปฏิกิริยาโต้ตอบ แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง พฤติกรรม หรือกระบวนการคิด เพื่อให้สอดคล้อง (Fit) กับความต้องการของบริบทใหม่ แนวคิดนี้จึงปรากฏในหลากหลายสาขาวิชา โดยมีรากฐานสำคัญทางชีววิทยา ก่อนจะถูกพัฒนาต่อยอดในมิติทางจิตวิทยา และสังคมศาสตร์ เพื่ออธิบายความซับซ้อนของมนุษย์และระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น

1. มุมมองเชิงชีววิทยา การคัดเลือกโดยธรรมชาติ ทฤษฎีการปรับตัวมีรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุดมาจากทฤษฎีวิวัฒนาการผ่านการคัดเลือกโดยธรรมชาติ (Theory of Evolution by Natural Selection) ของชาร์ลส์ ดาร์วิน (Darwin, 1859) ในมุมมองนี้ การปรับตัวคือคุณลักษณะ (Trait) ที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและการสืบพันธุ์ของสิ่งมีชีวิตในสภาพแวดล้อมเฉพาะ กระบวนการนี้เกิดขึ้นผ่าน 3 กลไกหลัก คือ 1) ความหลากหลาย (Variation) ภายในประชากร 2) การถ่ายทอด (Inheritance) ลักษณะดังกล่าวไปยังลูกหลาน และ 3) การคัดเลือก (Selection) โดยสภาพแวดล้อม ซึ่งสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะเหมาะสม (Adapted) กับสภาพแวดล้อมนั้นๆ จะมีโอกาสรอดและสืบพันธุ์ได้มากกว่า สิ่งสำคัญคือ การปรับตัวในเชิงชีววิทยามักเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นช้าๆ ตลอดระยะเวลาหลายชั่วอายุคน และเป็นการปรับตัวของ “เผ่าพันธุ์” (Species) มากกว่า “ปัจเจก” (Individual) ภายในชั่วอายุเดียว แนวคิดนี้จึงวางกรอบว่าการปรับตัวคือ “ผลลัพธ์” ของแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม

2. มุมมองเชิงจิตวิทยา กระบวนการเรียนรู้และการเผชิญปัญหา ในทางจิตวิทยา การปรับตัวได้เปลี่ยนจุดเน้นจากระดับเผ่าพันธุ์มาสู่ระดับปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะการศึกษาว่ามนุษย์ปรับกระบวนการคิด และพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อโลกภายในและภายนอกอย่างไร ทฤษฎีสำคัญในกลุ่มนี้แบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

2.1 ทฤษฎีการปรับตัวทางปัญญา (Cognitive Adaptation) ฌอง เพียเจต์ (Piaget, 1952) นักจิตวิทยาพัฒนาการผู้ทรงอิทธิพล ได้อธิบายว่าสติปัญญาของมนุษย์พัฒนาผ่านการปรับตัวทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง เพียเจต์ระบุว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพยายามรักษาสภาวะสมดุลทางปัญญา เมื่อเผชิญกับข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่ที่ขัดแย้งกับความเข้าใจเดิมบุคคลจะใช้ 2 กระบวนการหลักในการปรับตัว คือ การดูดซึม (Assimilation) โดยการพยายามนำประสบการณ์ใหม่เข้าไปผนวกในโครงสร้างความรู้เดิมที่มีอยู่ และการ

ปรับเปลี่ยน (Accommodation) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างความรู้เดิมให้สอดคล้องกับข้อมูลใหม่ที่ไม่สามารถ
ดูซึมได้ การปรับตัวในทัศนะของเพียเจต์ จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกที่บุคคลสร้างความเข้าใจโลกขึ้นมา
ใหม่ตลอดเวลา

2.2 ทฤษฎีความเครียดและการเผชิญปัญหา (Stress and Coping Theory) ในขณะที่เพีย
เจต์เน้นการปรับตัวทางปัญญา ลาซารัส และ โฟล์คแมน (Lazarus & Folkman, 1984) ได้เสนอกรอบแนวคิด
การปรับตัวในฐานะการจัดการความเครียด โดยมองว่าการปรับตัวคือความพยายามทางปัญญาและพฤติกรรม
ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อจัดการกับความต้อทั้งภายในและภายนอก ที่ถูกประเมินว่าเกินกำลังหรือ
ทรัพยากรของตน กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยการประเมินสถานการณ์ว่าคุกคามหรือไม่ และประเมินทรัพยากร
ที่ตนมีเพื่อรับมือ นำไปสู่กลยุทธ์การเผชิญปัญหาสองรูปแบบหลัก คือ 1) การมุ่งเน้นที่ปัญหา (Problem-
focused coping) เพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ และ 2) การมุ่งเน้นที่อารมณ์ (Emotion-focused coping)
เพื่อจัดการความรู้สึกของตนเอง การปรับตัวที่สำเร็จในมุมมองนี้ คือการที่บุคคลสามารถลดทอนความเครียด
และกลับสู่สภาวะปกติได้

3. มุมมองเชิงองค์กรและสังคม ความอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการปรับตัวถูกนำมา
ประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในระดับมหภาค เพื่ออธิบายว่าเหตุใดองค์กรหรือสังคมจึงอยู่รอดหรือล่มสลายใน
เชิงทฤษฎีองค์กร มีสองแนวคิดหลักที่อธิบายการปรับตัว

3.1 แนวคิดแรกคือ ทฤษฎีระบบนิเวศประชากร (Population Ecology) ซึ่งมองว่า
สิ่งแวดล้อมเป็นผู้คัดเลือกองค์กรที่เหมาะสม (Hannan and Freeman, 1984) องค์กรที่มีอยู่เดิมมักมีความ
เฉื่อยเชิงโครงสร้างทำให้ปรับตัวได้ยาก เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป องค์กรที่ไม่เหมาะสมก็จะล่มสลายและ
องค์กรรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกว่าจะถือกำเนิดขึ้น การปรับตัวในมุมมองนี้จึงคล้ายกับแนวคิดของดาร์วิน คือการ
คัดเลือกในระดับประชากรองค์กร

3.2 แนวคิดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice Perspective) (Miles & Snow, 1978)
โต้แย้งว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเลือกที่จะปรับตัว องค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้รับแรงกระแทกจาก
สิ่งแวดล้อม แต่สามารถวิเคราะห์ เลือกกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในเชิงรุกได้ แนวคิดนี้ถูกขยาย
ความต่อในทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการปรับตัว (Adaptive Leadership) (Heifetz, 1994) ซึ่งแยกความแตกต่าง
ระหว่าง ปัญหาทางเทคนิค (Technical Problems) ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้และวิธีปฏิบัติเดิมกับความ
ท้าทายเชิงปรับตัว (Adaptive Challenges) ซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อน กำกวม และทางแก้ที่แท้จริงต้องอาศัย
การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมของผู้คนในระบบ การปรับตัวในมิตินี้ จึงหมายถึง
กระบวนการที่เจ็บปวดแต่จำเป็น ในการเรียนรู้และละทิ้งสิ่งเก่าเพื่อสร้างอนาคตใหม่

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการปรับตัววิวัฒนาการจากแนวคิดทางชีววิทยาที่เน้นการคัดเลือกโดยธรรมชาติ
ในระดับเผ่าพันธุ์เพื่อความอยู่รอด ไปสู่แนวคิดทางจิตวิทยาที่มุ่งเน้นกระบวนการภายในของปัจเจกบุคคล ทั้ง
ในมิติการพัฒนาทางปัญญาผ่านการดูซึมและปรับเปลี่ยนโครงสร้างความรู้ และมิติการจัดการความเครียด
ผ่านการประเมินและการเผชิญปัญหา ในระดับองค์กรและสังคมการปรับตัวถูกอธิบายผ่านการคัดเลือกโดย
สิ่งแวดล้อม และความสามารถเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในการระดมผู้คนให้เผชิญหน้ากับความท้าทายเชิงปรับตัว
เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโต

ภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21

ผู้เขียนได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคใหม่ได้รับการนิยามใหม่ให้ก้าวข้ามการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ภาวะผู้นำนี้มีได้เป็นเพียงการบริหารทรัพยากร แต่เป็นการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความผันผวน โดยบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคน กลยุทธ์ และนวัตกรรม โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างบารมีและแรงบันดาลใจควบคู่ไปกับการดูแลพัฒนาคน เพื่อสร้างทีมที่เข้มแข็งและมีแรงจูงใจ ผู้นำต้องขับเคลื่อนการปรับตัวเชิงรุกผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นภูมิปัญญาเพื่อท้าทายกรอบคิดเดิมและส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมผ่านวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก สร้างค่านิยมร่วม และการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีระบบนิเวศพร้อมสนับสนุน โดยผู้นำต้องมีสมรรถนะดิจิทัล ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรยุคใหม่ ผู้นำที่ปรับตัวได้จึงต้องมีความสามารถในการผสมผสานมิติมนุษย์ กลยุทธ์และนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล สรุปแนวคิดได้ 8 ประการ (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2565) ดังนี้

1. การสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจ (Idealized Influence and Inspirational Motivation) เป็นองค์ประกอบแกนกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยหมายถึงความสามารถของผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ชัดเจนทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่นทุ่มเท ผู้นำแสดงออกถึงความยึดมั่นในอุดมการณ์เชิงสร้างสรรค์ สร้างศรัทธาและความไว้วางใจแก่ผู้ตาม ควบคู่ไปกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมที่ท้าทายและชัดเจน (Compelling Vision) ผู้นำจะใช้จินตภาพเชิงบวก กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน สร้างความกระตือรือร้น และปลุกเร้าความพยายามในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวเชิงรุก (Strategic Management and Proactive Adaptation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผสมผสานความรู้และประสบการณ์ เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีปฏิภาณไหวพริบในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเข้าใจหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กร คุณลักษณะสำคัญคือความสามารถในการปรับกระบวนการที่คุ้นเคยและรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์พลิกโฉม (Disruption) ทางการศึกษา

3. การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Establishing an Innovative Organization) กระบวนการนี้มุ่งเน้นองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Hardware, Software, Platform) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างสรรคิในทุกมิติ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัวและทำงานอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการส่งเสริมศักยภาพ (Individualized Consideration and Potential Development) ภาวะผู้นำในมิตินี้เน้นบทบาทของผู้นำในฐานะโค้ช หรือพี่เลี้ยง (Coach and Mentor) โดยผู้นำต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างสัมพันธภาพที่ดี และมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ตามอย่างเหมาะสม ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาสิ่งใหม่ตามความต้องการและความถนัด ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way

Communication) และให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) เพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและค่านิยมร่วม (Building Positive Organizational Culture and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) และโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานเป็นทีม สร้างการรับรู้และการยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการสร้างค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Shared Values) สร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning Atmosphere) และส่งเสริมให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร (Organizational Unity) เพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

6. วุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Maturity) องค์กรประกอบนี้เน้นที่คุณลักษณะและสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรม หมายถึง การที่ผู้นำมีบุคลิกภาพทักษะ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในขั้นตอนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ผู้นำไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างสรรค์และเผยแพร่ นวัตกรรมด้วยตนเอง สามารถกำหนดทิศทางการสื่อสารที่ชัดเจน และสร้างบรรยากาศที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง

7. การกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำทายกระบวนทัศน์เดิมของผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ในปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา ผู้นำจะส่งเสริมกระบวนการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียน มีความรอบรู้ในงานวิชาการ และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ และทดลองปฏิบัติจริง

8. การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency Development) ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล (Digital Transformation) องค์กรประกอบนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็น โดยหมายถึงการที่ผู้นำตระหนักและส่งเสริมการพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัลในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงทักษะการใช้เครื่องมือ แต่รวมถึงกรอบคิด (Mindset) ที่สามารถประยุกต์และปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ สามารถตอบรับปรากฏการณ์สื่อใหม่ (New Media) เข้าใจศาสตร์ที่หลากหลาย และมีทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน รวมถึงมีความเข้าใจในการออกแบบความคิดเชิงเหตุผลและอารมณ์

แต่ในศตวรรษที่ 21 การศึกษาเผชิญการพลิกโฉมอย่างรุนแรงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องก้าวข้ามบทบาทผู้บริหารแบบดั้งเดิมไปสู่ผู้นำการปรับตัวเชิงนวัตกรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำยุคใหม่คือการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความไม่แน่นอน ภายใต้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำด้านการปรับตัวสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (Innovative Transformational Leadership) คือ แกนหลักส่วนบุคคลของผู้นำสถานศึกษา โดยผสมผสาน การสร้างบารมีและแรงบันดาลใจเข้ากับวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่มีทั้งคุณธรรม วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาการศึกษา และสร้างศรัทธาให้บุคลากรเดินตาม ขณะเดียวกันก็ต้องมีวุฒิภาวะทางนวัตกรรมส่วนตัว คือต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ กล้าทดลอง และเป็นแบบอย่างในการเผยแพร่ นวัตกรรม การสอน

หรือการบริหารด้วยตนเอง ไม่ใช่แค่สั่งการ แต่เป็นการนำโดยทำให้ดู เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาสามารถก้าวข้ามกรอบเดิมๆ ได้จริง

2. ยุทธศาสตร์การปรับตัวที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล (Digitally-Driven Adaptive Strategy) ในโลกที่เต็มไปด้วย Disruption ทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวเชิงรุก โดยมีสมรรถนะดิจิทัลเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน คือความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเฉียบคม โดยใช้กรอบคิดและเครื่องมือดิจิทัล (Digital Mindset) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เข้าใจสื่อใหม่ (New Media) เพื่อการเรียนรู้ และออกแบบกระบวนการบริหารหรือการสอนใหม่ คือ การบูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนยุคใหม่อย่างแท้จริง

3. การเสริมพลังทางปัญญาและพัฒนาศัภยภาพบุคลากร (Intellectual Empowerment and Faculty Development) ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้สั่งการ” เป็น “โค้ช” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากร โดยบูรณาการการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเข้ากับการกระตุ้นภูมิปัญญา กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดี เคารพความแตกต่าง และมอบหมายงานตามศัภยภาพ ขณะเดียวกันก็ต้อง “ท้าทาย” กระบวนทัศน์การสอนเดิมๆ ของครู ชวนให้ตั้งคำถาม และส่งเสริมการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ และให้คำปรึกษาเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) เพื่อดึงศัภยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาใช้พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building a Learning Organization Culture) ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน และสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถานศึกษา โดยต้องเน้นการสร้าง “ค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์” ให้เกิดขึ้นจริง เปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สร้างบรรยากาศที่ทุกคนกล้าแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) กล้าตั้งวงสนทนาทางวิชาการ และรู้สึกปลอดภัยที่จะล้มเหลวและเรียนรู้ใหม่ (Psychological Safety) เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมการศึกษา (Establishing an Educational Innovation Ecosystem) ผู้บริหารต้องสร้างโครงสร้างเชิงระบบ (Hardware) เพื่อให้วัฒนธรรมเกิดขึ้นได้จริง หรือคือ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาที่ชัดเจน การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เช่น ลดขั้นตอนการทำงาน และการวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและแพลตฟอร์ม (Platforms) ที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เรียน เข้าถึงเครื่องมือ สร้างสรรค์ผลงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติของสถาบัน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับตัวทั้ง 5 ประการนี้ ทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ (Synergistically) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถเลือกทำเพียงมิติใดมิติหนึ่ง แต่ต้องบูรณาการทั้ง 5 มิติ เริ่มจากการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ จากนั้นจึงใช้ยุทธศาสตร์ดิจิทัลและการเสริมพลังทางปัญญาเพื่อขับเคลื่อนคนและงาน และท้ายที่สุดคือการสร้าง

วัฒนธรรม และ ระบบนิเวศที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่ผสมผสานมิติมนุษย กลยุทธ์ และ สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมการศึกษา เพื่อสร้างสถาบันการศึกษาที่คล่องตัวและพร้อมรับอนาคต

บทสรุป

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกยุค VUCA ที่มีความผันผวนและคาดเดาได้ยาก ซึ่ให้เห็นว่าทักษะการปรับตัว เป็นกุญแจสำคัญ ต่อความสำเร็จ ความสุข ความสัมพันธ์ และความอยู่รอดขององค์กร โดยในบริบทการศึกษา ผู้บริหารต้อง เผชิญกับความท้าทายเชิงปรับตัว ซึ่งเป็นปัญหาซับซ้อนที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อ มิใช่ เพียงปัญหาทางเทคนิคที่มีคำตอบสำเร็จรูป แนวคิดภาวะผู้นำซึ่งมุ่งเน้นการสร้างอิทธิพลและการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากการบริหารที่เน้นรักษาระบบ โดยผู้นำยุคใหม่ต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การ เสริมพลังอำนาจ สมรรถนะการปรับตัว และภาวะผู้นำทางวิชาการ พร้อมทั้งวิเคราะห์รากฐานทฤษฎีการ ปรับตัวตั้งแต่ระดับชีววิทยา จนถึงระดับองค์กร ซึ่งเน้นบทบาทผู้นำในการเลือกกลยุทธ์เพื่อเผชิญความท้าทาย เชิงปรับตัว โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหาร ผู้เขียนได้บูรณาการแนวคิดทั้งหมดเพื่อเสนอ องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการปรับตัวสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม 2) ยุทธศาสตร์การปรับตัวที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล 3) การเสริมพลังทางปัญญา และพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) การสร้างระบบ นิเวศนวัตกรรมการศึกษา สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำด้านการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- เกสรานำธรรมวงศ์. (2568). Adaptability: ทักษะการปรับตัวที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน. แหล่งที่มา <https://www.baseplayhouse.co/blog/adaptability-skill-in-this-era> สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2568.
- ธราทิพย์ ภีระบัน. (2556). การปรับตัวด้านอาชีพของเกษตรกรหลังการขายที่ดิน ตำบลแม่ปูคา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาระดับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). ภาวะผู้นำยุคใหม่และองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาต และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป. วารสารบริการวิชาการสถาบันอุดมศึกษาไทยรับใช้สังคม, 3(2), 1-19.
- พสุ เดชะรินทร์. (2562). VUCA Leadership: ผู้นำในยุคที่ทุกอย่างผันผวน. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ฮาวทู.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2561). ภาวะผู้นำในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Cambridge Leadership Associates. (2025). What is Adaptive Leadership? From <https://cambridge-leadership.com/adaptive-leadership/> Retrieve 6 September 2025.
- Darwin, C. (1859). On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life. John Murray.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149–164.
- Jennifer Herrity. (2025). What Is Adaptive Leadership? (Plus Pros and Cons). From <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptive-leadership> Retrieve 6 September 2025.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. McGraw-Hill.
- Piaget, J. (1952). The origins of intelligence in children. International Universities Press.