

ทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI WORLD

SCHOOL ADMINISTRATION SKILLS IN BANI WORLD

คมจิรวรวิทย์ เรืองฤทธิ์^{1*} และวีระยุทธ ชატะกาญจน์²
Komjirawarit Ruangrith^{1*} and Werayut Chatakan²

Received date: January 13, 2024

Revised date: June 26, 2024

Accepted date: June 26, 2024

¹ นักศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช

² รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช

* Corresponding author, E-mail: 6655701012@nstru.ac.th

บทคัดย่อ

ในยุคที่โลกมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นำมาซึ่งการปรับตัวของผู้ประกอบการภาคเอกชนรวมถึงการบริหารของภาครัฐ โดยเฉพาะเมื่อเกิดโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ระบบการจัดการศึกษาต้องหยุดชะงักชั่วคราว และเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับต้องพัฒนาตนเองเพื่อเรียนรู้อย่างเท่าทันหลายคนได้เรียนรู้ทักษะดิจิทัลด้วยเหตุการณ์นี้ อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีผู้บริหารที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงจะสามารถนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นอุปสรรคและเกิดนวัตกรรมการบริหาร ในยุคโลกโกลาหลหรือที่เรียกว่า BANI World เป็นคำนิยามของโลกยุคใหม่ที่มีความผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและคลุมเครือ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารสถานศึกษา ทั้งทักษะการคิด ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการจัดการตนเอง ทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรม และทักษะการสื่อสาร เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ จากยุค VUCA WORLD สู่ BANI WORLD และทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารสถานศึกษา, ยุคโลกโกลาหล BANI World

Abstract

In an era, where the world is constantly changing, bringing some private sector entrepreneurs, as well as government administration have to make an adjustment. Especially, when COVID-19 occurs, the educational management system was temporarily interrupted and the format of learning management has been changed to a new one. Educational personnel at all levels must develop themselves to learn rapidly. Many people learned digital skills through this event. However, it can be seen that organizations with the executives, who are ready to handle change, will be able to lead the organization through obstacles and create management innovations. In the era of global chaos, also known as BANI World, the modern world with volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. In order to keep up with changes and lead the organization to reach its goals, school administration should develop themselves to have various skills of educational institution administration, thinking, leadership, self-management, technology and innovation, including communication skill. This article aims to present some important knowledge about school administration skills from the VUCA WORLD era to BANI WORLD and educational institution administration skills in BANI World.

Keywords: School administration skills, BANI World

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลกยุคใหม่เป็นการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม ก่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะวงการการศึกษาก็เช่นเดียว ที่ยังต้องเผชิญกับปัญหาการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ เช่น เกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ เป็นภาวะของการเสียโอกาสในการเรียนรู้ที่มีผลต่อพัฒนาการด้านภาษาและการสื่อสาร ทักษะด้านความสัมพันธ์ และระเบียบวินัยความรับผิดชอบ (*Learning Loss ภาวะการเรียนรู้ถดถอย*, 2566) ครูและนักเรียนมีความเครียด วิตกกังวล การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคใหม่ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่คุ้นชิน คาดเดาไม่ได้ และไม่แน่นอน ดังความหมายของยุคโลกพลิกผัน "VUCA World" เป็นคำย่อที่กองทัพบกสหรัฐฯ ใช้เรียกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ในช่วงสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก ประมาณทศวรรษที่ 1980 ซึ่งเป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งโลกยุคหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หลายองค์กรค้นพบว่าแนวคิด VUCA ไม่เพียงพอในการอธิบายและรับมือกับปรากฏการณ์โลกที่เกิดขึ้นอีกต่อไป ในการพัฒนาองค์กรนักวิชาการทางด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา นักบริหารจากหลายวงการอาชีพจึงเริ่มนำแนวคิด BANI World มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่แทน VUCA World เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาะเจาะจงยิ่งกว่าเดิม องค์กรด้านการศึกษาก็เช่นเดียวกันที่จะต้องมีการปรับตัวให้เท่าทัน

ต่อวิทยาการองค์ความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อีกทั้งในมิติด้านกายภาพองค์กรและความรู้สีกอารมณ์ของบุคลากรในองค์กรทั้งนักเรียนครู และผู้ปกครองที่มีความต้องการหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทักษะการบริหารเพื่อนำองค์กรให้สามารถข้ามผ่านและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโกลาหลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. ความหมายทักษะการบริหารสถานศึกษา

พรพิมล แก้วอุทิศน์ (2563) กล่าวว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาหมายถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์

สัมมา ธรณีย์ (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญมาก ผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารไม่เพียงพอส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบผลความสำเร็จแตกต่างกันไป ทักษะทางการบริหารนั้นมีความสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจจะแตกต่างบ้างเล็กน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะด้านมนุษย์ และ ทักษะด้านความคิด

Drake and Roe (1986) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษามี 5 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ผู้บริหารที่มีทักษะนี้ จะมีความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ หรือเรียกได้ว่าเก่งคิด สามารถเห็นได้ว่างานใดสัมพันธ์กับงานใด ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมา สามารถวิเคราะห์การโยงใยของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม

2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่า เก่งคน มีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อตนเองมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน ให้บรรลุผล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเก่งงาน มักจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง

4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) เป็นทักษะที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้าน ทั้งด้านเทคนิค วิธีการ การใช้สื่อการเรียนการสอน การอธิบาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิด

ความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในห้องเรียน ความเป็นกันเองของ
ผู้เรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนจึงควรมีทักษะด้านนี้

5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) ทักษะ
ทางด้านนี้สามารถพัฒนาให้กว้างขวางได้ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานใน
ระดับสูง ขึ้นอีกด้วย ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
จะต้องมีทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ และสติปัญญาเหนือกว่าผู้บริหารทั่วไป
การมีความรู้ความเข้าใจ และสติปัญญาสูงช่วยให้เกิดมรรคและผลต่อองค์กร
เป็นอย่างดี

Katz (1995) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง
ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง
ความสามารถในการทำงานกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ
และเทคนิคในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านของ
ศัลยแพทย์ นักดนตรี นักบัญชี วิศวกร ที่ต้องอาศัยความรู้ในการปฏิบัติและ
การวิเคราะห์ปัญหา รู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถ
ในการนำคน การทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหาร
ต้องทำงานร่วมกับคนหลายประเภท ดังนั้น ทักษะด้านมนุษย จึงมีความสำคัญ
ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
ความต้องการของบุคคล รวมถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ความต้องการทาง

ร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ชื่อเสียงและเกียรติยศในสังคมเพื่อ
จะได้ตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)

หมายถึงความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานของตนเองในภาพรวมโครงสร้าง
หน้าที่ของงานแต่ละงานว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ส่งผลกระทบต่อกัน
อย่างไรรวมทั้งนโยบายการเมืองสังคม และเศรษฐกิจ มีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน

สมคิด นาคขวัญ (2561) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ
ของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย
ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร
สถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้ง
ศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความชำนาญในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการใน
การบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ

วิจารณ์ พานิช (2553) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1) ด้านชีวิตและการทำงาน คือ ทักษะของคนที่ต้อง
เตรียมออกไปทำงานโดยใช้ความรู้ (Knowledge Worker) โดยครูและศิษย์
นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองโดยสิ้นเชิงเพื่อให้เป็นการเตรียมคนออกไป
ทำงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker)

2) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ความสามารถในการปรับตัวความสามารถในการดัดแปลงให้เหมาะสม (Accountability and Adaptability) การฝึกความรับผิดชอบส่วนตนและความยืดหยุ่นในบริบทต่าง ๆ การบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายสำหรับตนเองและผู้อื่น รู้จักอดทนต่อสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

3) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น (ความอยากรู้อยากเห็น) ทางปัญญา (Creativity and Intellectual Curiosity) การพัฒนาการนำไปใช้และการสื่อสารความคิดเห็นไปสู่ผู้อื่น เปิดรับและโต้ตอบแง่มุมที่ใหม่และหลากหลาย

4) ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม เป็นการสื่อสารความเข้าใจไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารทางการพูด การเขียนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่องทางมีลติมีเดียในรูปแบบและบริบทที่หลากหลาย โดยเฉพาะการวิเคราะห์การเข้าถึงการบูรณาการการประเมิน และการจัดทำข้อมูลในรูปแบบและสื่อที่หลากหลาย

5) ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ใส่ใจต่อชุมชนอย่างมีความรับผิดชอบ ตระหนักในพฤติกรรมทางเชื้อชาติตามบริบทของชุมชน

6) ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ เป็นการคิดเชิงวิพากษ์และการคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking and Systems Thinking) ฝึกการใช้เหตุผลในการทำความเข้าใจ และการสร้างทางเลือกที่

ซับซ้อน การเข้าใจในความสัมพันธ์ระบบต่าง ๆ ทักษะระหว่างบุคคลและการร่วมมือ ประสานกัน (Interpersonal and Collaborative Skills) รู้จักการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ การปรับตัวในบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) กับผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจการเคารพในมุมมองที่แตกต่างกัน การระบุปัญหาการกำหนดปัญหา และการแก้ไขปัญหา (Problem Identification Formulation and Solution) การกำกับตนเอง (Self-Direction) โดยการเข้าใจของตนเองและเรียนรู้ความต้องการการระบุแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม การถ่ายโอนสิ่งที่เรียนรู้จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการก็มีความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการสถาบัน (พัฒนาความก้าวหน้า, 2553) การบริหารงานของสถานศึกษา ในยุคโลกโกลาหล BANI World ผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับยุคสมัย โดยอาศัยการนำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอีกด้วย (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2561)

4. จาก VUCA WORLD สู่ BANI WORLD

โลกปัจจุบันได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่างนับตั้งแต่วิกฤตการณ์ Covid-19 ที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญทำให้มวลมนุษยชาติได้หันกลับมาเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนี้

แล้ววิวัฒนาการความเจริญทางด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เข้ามาพลิกโฉมโลกในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความผันผวน มีความซับซ้อน คลุมเครือ และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการศึกษาด้วยเช่นกัน ก่อนหน้านี้ 40 ปี ที่นักศึกษาทหารและนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Warren Bennis และ Burton Nanus ของ U.S. Army War College นำเสนอโมเดลแนวคิด VUCA ในหนังสือ Leaders: The Strategies For Taking Charge ได้ใช้คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ (เจริญ ภูวิจิตร, 2565) VUCA ย่อมาจาก Volatility-ความผันผวน Uncertainty-ความไม่แน่นอน Complexity-ความซับซ้อน และ Ambiguity-ความคลุมเครือ ซึ่งเป็นชุดคำศัพท์ที่ใช้อธิบายสถานการณ์โลกโดยรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การใช้ VUCA ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เมื่อ Covid-19 ปรากฏขึ้นในปลายปี 2019 และอาละวาดไปทั่วโลก แวดวงวิชาการก็หันไปมองอีกกรอบคิดที่พยายามทำสิ่งเดียวกัน นั่นก็คือ BANI ที่มีผู้เสนอไว้ไม่นานก่อน Covid-19 และเห็นว่า VUCA อาจล้าสมัยไปแล้ว ทำงานได้ไม่ดีเหมือนเกือบ 40 ปีที่ผ่านมา ข้อวิจารณ์ก็คือ VUCA ไม่อาจอธิบายเรื่องอัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหัวใจของเรื่อง Covid-19 ได้ (วรารักษ์ สามโกเศศ, 2565) Cascio (2022) นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ได้เขียนบทความเรื่อง Facing the Age of Chaos

เผชิญหน้ากับยุคแห่งความโกลาหล ได้นิยามคำว่า “BANI” ขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ B – Brittle ความเปราะบาง A – Anxious ความกังวล N – Nonlinear การคาดเดายากและ I – Incomprehensible ความเข้าใจได้ยาก ดังนี้

1) โลกที่เปราะบาง (B - Brittle) ความเปราะบางที่มีมากขึ้น อาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด จุดเด่นของเมื่อวานอาจจะนำมาใช้ไม่ได้กับสถานการณ์ในวันนี้ ทักษะของผู้บริหารที่เอาตัวรอดได้คือเมื่อล้มแล้วต้องลุกให้ไวกว่าเดิม เตรียมความพร้อมที่จะล้มเหลวได้อยู่ตลอดเวลา พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีทักษะที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ในโลกแบบ BANI ในวงการศึกษาไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร โครงการ แผนงานจะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความผันผวนของโลกรอบด้าน แผนระยะยาวหรือแผนที่ไม่มีความยืดหยุ่นจึงอาจถูก Disrupt ได้ตลอดเวลา

2) โลกที่เต็มไปด้วยความวิตกกังวล (A - Anxious) ความวิตกกังวลของคนยุคนี้เริ่มกลายเป็นความกลัว เพราะโลกเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ผู้คนกลัวจะตามไม่ทันข่าวสาร กลัวถูกทอดทิ้งไว้ข้างหลัง นอกจากนี้ ผู้คนยังเสพติดข่าวสารชนิด Real-time ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่าทุกคนรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย พยายามหาข้อมูลให้มากที่สุด กลัวจะตัดสินใจผิดพลาดและมีแนวโน้มเป็นโรคซึมเศร้าได้ง่ายขึ้นด้วย เนื่องจากอะไรก็เกิดขึ้นได้ในโลกแบบ BANI จึงนำไปสู่ความลังเลไม่กล้าตัดสินใจ หากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานบ่อยหรือประสบกับปัญหาซับซ้อนเกินกว่าจะรับมืออาจนำไปสู่สภาวะความสิ้นหวังของบุคลากรและนำองค์กรไปสู่สถานการณ์วิกฤต

3) โลกที่คาดเดายาก (N - Nonlinear) การคาดเดายากในโลกแบบ BANI เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง หมายถึง สาเหตุและผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์กันและไม่สามารถคาดเดาแนวโน้มได้ โลกไม่เป็นแบบที่เราคาดการณ์ได้อีกต่อไป เนื่องจากมีเหตุการณ์มากมายที่ไม่คิดว่าจะเกิดขึ้น เช่น Covid-19 และความผันผวนของ Cryptocurrency คำอธิบายต่าง ๆ เริ่มไม่สมเหตุสมผล ผู้คนจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อหาคำตอบและท้าทายความจริงเดิมที่ยึดถือมาอย่างยาวนาน สาเหตุเล็ก ๆ อาจจะนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่เกินคาดเดา การตัดสินใจแม้เพียงเล็กน้อยก็สามารถส่งผลกระทบอย่างใหญ่ได้ จนดูเหมือนบางคำตอบนั้นดูไร้เหตุผล บางครั้งความพยายามอย่างเต็มที่ บางทีก็ไม่ได้มีผลลัพธ์ที่สำเร็จเสมอไป ไม่มีอะไรที่แน่นอนและคาดการณ์ไม่ได้ แม้แต่กลยุทธ์ที่วางมากกว่าสิบปีก็อาจใช้งานไม่ได้ผลอีกแล้ว

4) โลกที่เข้าใจยาก (I - Incomprehensible) โลกมีข้อมูลเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งความเข้าใจผิดกลับยิ่งถูกเชื่อได้ง่ายและกระจายวงกว้างอย่างรวดเร็วขึ้นเช่นกัน การคาดการณ์อย่างทะลุปรุโปร่งหรือการวางแผนควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการอาจจะทำได้ยากในโลกแบบ BANI เพราะมีความผันผวน พลิกผันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เหตุผล ความคิดและความเชื่อของผู้คนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเราตามไม่ทัน และรู้สึกท่วมท้นไปด้วยข้อมูลที่ไม่รู้ว่าจริงหรือไม่

อนิรุทธิ์ ตูลสุข (2565) กล่าวว่า BANI เป็นมากกว่าลักษณะของ "สถานการณ์" (ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ) แต่เป็นการมองไปถึงผลกระทบด้าน "อารมณ์ของคน" เช่น ความกังวล ความหดหู่ ความสับสน การอธิบายเพื่อให้ชัดเจนขึ้น เป็น framework ใหม่ในการจัดการด้านต่าง ๆ

ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ หรือ การบริหารพัฒนาคน เช่น เมื่อรู้ว่า อะไรเพราะบางด้านกลยุทธ์ ก็ต้องทำให้เกิดความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้เร็ว กระจายความเสี่ยงได้ ด้านคนก็ควรจะทำให้เกิด mindset แบบล้มแล้วลุกให้ไว เพราะองค์กรมีโอกาสประสบปัญหาได้ทุกเมื่อ



ภาพที่ 1 จาก VUCA สู่ BANI WORLD

ที่มา : อนิรุทธิ์ ตูลสุข (2565)

5. แนวทางการรับมือกับโลกในยุค BANI

Stephan Grabmeier (อ้างถึงใน วารสารข่าวทหารอากาศ, 2566) ได้เสนอแนวทางการรับมือกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของโลกในยุค BANI ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

1) เมื่อโลกปัจจุบัน เกือบทุกอย่างล้วนมีความเปราะบาง (Brittle) ดังนั้น หากจะเตรียมตัวในการรับมือกับความเปราะบาง ก็ควรจะต้องปรับเปลี่ยนความสามารถ (Capacity) ของตนเองให้มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และสามารถฟื้นตัวได้เร็ว (Resilience) เพราะเราอาจจะไม่สามารถหยุดยั้งความเปราะบางหรือพังทลายของธุรกิจ หรือการประกอบอาชีพที่ไม่ทันยุคสมัยได้ แต่เราต้องเรียนรู้ที่จะลุกขึ้นมาใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ โดยการสร้างชุดความคิด (Mindset) ที่มุ่งเรียนรู้แบบเติบโต เป็นต้น

2) เมื่อเผชิญกับความรู้สึกวิตก (Anxious) โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกที่ตนเองรู้สึกกังวล และประเภทที่ 2 ที่เป็นผู้อื่นหรือสังคมนรอบข้างมีความวิตกกังวล ซึ่งถ้าเป็นประเภทแรกที่ตนเองเกิดความรู้สึกกังวลกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรืออันตราย แนวทางที่รับมือกับความรู้สึกนี้ที่มีประสิทธิภาพก็คือการมีสติ (Mindfulness) อยู่กับปัจจุบัน เพื่อทำภารกิจตรงหน้าให้ดีที่สุดก่อน เมื่อเกิดสติแล้วก็จะค่อย ๆ ทำให้บุคคลสามารถจัดลำดับสิ่งสำคัญในชีวิตอื่น ๆ ได้ตามมา แต่หากเป็นความวิตกกังวลประเภทที่ผู้อื่นหรือสังคมนรอบข้างมีความวิตกกังวล ก็ต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่น (Empathy) จะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันมากขึ้น

3) เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่มีตรรกะที่ชัดเจนแบบเป็นเส้นตรงของความเป็นเหตุเป็นผลกัน (Non-linear) แนวทางที่ดีที่สุดก็คือต้องนำบริบทที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ให้ครอบคลุมมากที่สุด (เท่าที่จะทำได้) และเน้นที่การปรับตัวอย่างรวดเร็วหากสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

4) เมื่อเจอกับสิ่งที่เข้าใจได้ยาก (Incomprehensible) การเพิ่มความโปร่งใส เพื่อให้สามารถวิเคราะห์เหตุและผลของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น หรือหากเกินความสามารถที่จะเข้าใจได้มากกว่านี้แล้ว อาจจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลเข้ามาเป็นส่วนช่วยโดยต้องระมัดระวังความอคติส่วนบุคคล

นอกจากนี้แล้ว Jamais Cascio (2022) ได้เสนอแนวคิดในการเผชิญหน้ากับยุคแห่งความโกลาหล โดยยึดความยืดหยุ่น (Resilience) ความสามารถในการปรับตัวได้ดี (Adaptation) และมีความเมตตากับตัวเอง (Self-Compassion) รุ่งทิวา แยมรุ่ง และคณะ (2565) ได้เสนอ แนวทางการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้สามารถเผชิญกับโลกยุคใหม่ที่เปราะบางได้ คือ บทบาทของผู้ใหญ่ในฐานะให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม

การสร้างความยืดหยุ่นให้เป็นเกราะป้องกันความเปราะบาง ความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นเรื่องของ การปรับตัวปรับใจไม่ให้หวั่นไหวต่ออุปสรรคหรือปัญหา เป็นเรื่องของ การเรียนรู้จากความผิดหวัง ข้อผิดพลาด หรือความล้มเหลว นำมาสู่ความสามารถในการปรับตัวได้ดี (Adaptation) ซึ่งจะช่วยให้เด็กยอมรับความจริงได้เป็นการปิดจุดอ่อนของความเปราะบางลงไปได้เด็กที่ถูกสอนให้เรียนรู้เรื่องความยืดหยุ่นผ่านประสบการณ์ทุกครั้ง

ที่พวกเขาได้ลงมือทำเพื่อจัดการปัญหา จะยังสร้างความมั่นใจในความสามารถของตัวเองต่อการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในครั้งต่อไป

คำแนะนำวิธีพัฒนาความยืดหยุ่นไว้ก็คือ ผู้ใหญ่เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนแต่ไม่ลงไปแก้ปัญห给孩子们 รวมถึงเรื่องที่อาจสร้างความผิดหวังให้กับเด็ก หลีกเลี่ยงการวางแผนล่วงหน้าหรือความพยายามป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องที่ไม่จำเป็นช่วยให้เด็กรับมือและจัดการกับความรู้สึกของตัวเอง เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด กระตุ้นให้กำลังใจ เด็กได้ลงมืออย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ชมเชยพวกเขาถึงความพยายามไม่ว่าผลจะออกมาเป็นอย่างไร สร้างให้เด็กมีความเมตตากับตัวเองบ้าง (Self-Compassion) เช่น การปล่อยให้ลูกทำการบ้านด้วยตัวเอง ผิดถูกไม่เป็นไรแต่ขั้นตอนสำคัญคือกระบวนการเรียนรู้ที่พวกเขาต้องสร้างขึ้นจากการเรียนด้วยตนเอง หรือหากมีของเล่นบางชิ้นที่เด็กเล่นจนเสียหายแต่ไม่ได้ทำให้เกิดอันตราย พ่อแม่ไม่จำเป็นต้องสรรหาของเล่นชิ้นใหม่ที่สมบูรณ์แบบมาให้ทุกครั้ง

6. ทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World

การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งการกำหนดเป้าหมายองค์กร การวางแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานที่เน้นความคล่องแคล่ว แต่ยังคงความยืดหยุ่นได้ เพื่อปรับเปลี่ยนให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานะที่มีความไม่แน่นอน (agility) อีกทั้งการบริหารงานต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เนื่องจากข้อมูลในโลกยุคปัจจุบันมีมากและเปลี่ยนแปลง

รวดเร็ว การเลือกพิจารณาข้อมูลข่าวสารช่วยในการประกอบการตัดสินใจได้ตรงจุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งโลกแบบ BANI มีความวุ่นวายแปราะบางและซับซ้อนกว่าเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (ศรัณยา พงศ์มันจิต และมัทนา วัจนอมศักดิ์, 2566) ดังนั้น ทักษะต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ดังนี้

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566) ได้นำเสนอแนวคิดสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุคโลกโกลาหล BANI World ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดเชิงระบบ การวางแผน การคาดการณ์ การนำทาง การควบคุม การแก้ปัญหา เป็นต้น 2) การทำงานกับคน เกี่ยวข้องกับ การเสริมพลังอำนาจ การร่วมมือทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ การเป็นเครือข่าย การระดมความคิด ร่วมกันสร้างสรรค์งาน มีกรอบความคิดที่ดี (Growth Mindset) การทำงานเป็นทีม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีสุขภาวะ เป็นต้น 3) ความฉลาดทางอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตัวเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การคิดอย่างลึกซึ้ง การฟังอย่างลึกซึ้ง ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น 4) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความมั่นใจ การสนับสนุนช่วยเหลือ การเข้าใจและเห็นใจ การรับมือความเสี่ยง มีความคล่องตัว มีการปรับตัวและยืดหยุ่นที่ดี มีการสื่อสารที่ดี มีความโปร่งใส การตัดสินใจด้วยความมั่นใจ มีสัญชาตญาณของผู้นำ มีความยุติธรรม มีคุณธรรม เป็นต้น 5) การดูแลตนเอง เกี่ยวข้องกับการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี มีอารมณ์ดี อดทนต่อความเครียด มีความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

ปรับตัวได้ดี เป็นต้น 6) การเรียนรู้และการพัฒนา เกี่ยวข้องกับ การศึกษาเล่าเรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้จากประสบการณ์ การพัฒนาทักษะใหม่เพื่อใช้ในงาน (Reskilling) การยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Upskilling) เป็นต้น 7) เทคโนโลยี เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีไปใช้ เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีเครือข่าย การปรับปรุงกระบวนการและระบบเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างสรรค์ การระดมสมองการมีความคิดที่ไม่ซ้ำใคร เป็นต้น 9) การจัดการเรียนรู้เน้นพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนและการวัดและประเมินผลแบบองค์รวม 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เป็นต้น

จิราเจต วิเศษดอนหวาย (2565) กล่าวเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทางการศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World ว่า มี 4 ทักษะสำคัญดังนี้ คือ 1) มีโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและสามารถฟื้นคืนกลับสู่ความปกติเมื่อล้มเหลว (Capacity and Resilience) 2) ความเข้าอกเข้าใจและการมีสติเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ (Empathy and Mindfulness) 3) การประเมินบริบทพร้อมปรับตัว (Context and Adaptability) 4) ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้สัญชาตญาณ(Transparency and Intuition)

เจริญ ภูวิจิตร (2565) ได้นำเสนอบทความภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World สรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 9 สมรรถนะ ดังนี้ 1) มีความคล่องตัวในการเรียนรู้ 2) มี Mindset ในการทำงาน มองโลกและมีทัศนคติที่ดีภายใต้พื้นฐานแห่งความเป็นจริง 3) มีความทันสมัย ติดตามและรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4) มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 5) มีการทำงานเป็นทีม 6) มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัว 7) มีความเชื่อมั่นในตนเองสร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับในทีม 8) มีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 9) มีการจัดลำดับความสำคัญของวิกฤติต่าง ๆ

EAE business school (2022) กล่าวเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World มี 8 ทักษะ ดังนี้ 1) การยืดหยุ่น 2) การปรับตัว 3) การเอาใจใส่ 4) การสื่อสาร 5) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 6) ความสร้างสรรค์ 7) ความโปร่งใส และ 8) ความร่วมมือ

วริยาพัชร วรภัทร์สรกุล (2566) ได้นำเสนอ กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์กร ในยุคโลกโกลาหล BANI World การจะฝ่าฟันวิกฤตผู้บริหารจำเป็นต้องทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง หลักคิดที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่ออยู่กับโลกที่เปราะบาง (B) อยู่ตลอดเวลา คือ โยนิโสมนสิการ วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คิดเชื่อมโยงและแก้ปัญหาทันทั่วทั้งที่ ผู้บริหารต้องสร้างโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและการมีทักษะฟื้นคืนกลับสู่ความปกติเมื่อล้มเหลว (Capacity and resilience) เช่น การกระจายอำนาจในโครงสร้างองค์กรในโรงเรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสำหรับการรับมือกับความกังวล (A) ใช้โยนิโสมนสิการวิธีคิดแบบเห็นคุณ เห็นโทษ แล้วหาทางออก ผู้บริหารสถานศึกษาอาจส่งเสริมการดูแลสุขภาพใจของครู นักเรียนและบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถคลายความกังวลลงไปได้ความท้าทายหนึ่งในโลก BANI คือ การคาดเดาไม่ได้ (N) ใช้วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ ผู้บริหาร

nm9 อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถก้าวผ่านและเดินหน้าต่อไปได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินบริบท คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC การรับฟังเสียงของผู้ปฏิบัติงานความท้าทายสุดท้าย คือ ความเข้าใจยาก (I) ของสถานการณ์โลก ใช้วิธีคิดแบบคุณค่าแท้คุณค่าเทียม ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and intuition) ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แนวทางที่จะทำให้เกิดการเสนอทางออกอย่างหลากหลาย และการตัดสินใจแก้ปัญหาร่วม คือ การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสให้กับทีม ผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงาน ท่ามกลาง ความโกลาหลของโลกที่เราไม่สามารถควบคุมและเข้าใจได้ทั้งหมด

ศรinya พงศ์มันจิต และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2566) ได้เสนอทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกแบบ BANI ที่ควรจะมี คือ 1) ทักษะด้านการคิด การคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดวิเคราะห์ การวางแผน การบริหารจัดการงานและเวลา การสื่อสาร คิดสร้างสรรค์ สามารถวางแผน จัดการ กำหนดกลยุทธ์ทิศทางของสถานศึกษาได้ 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ สามารถชักจูงคนได้ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น มีอารมณ์ขัน เข้าสังคมกับผู้อื่นได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) ทักษะภาวะผู้นำในตนเอง เข้าใจในอารมณ์ของตัวเอง ควบคุมตัวเองได้ รู้จักตนเอง มีพลังและมองโลกในแง่ดี ถ้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และ 4) ทักษะดิจิทัล มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล พื้นฐาน ระบบต่าง ๆ ที่จะมาใช้ในการปัจจุบันและอนาคต มีการติดต่อกับโลก

ภายนอกผ่านทางเว็บล็อก Weblog และสื่อทางสังคมออนไลน์ โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่าทักษะการบริหารสถานศึกษา ในยุคโลกาภิวัตน์ BANI World ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการคิดแก้ปัญหา (Problem solving skill) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์วางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาในองค์กร และมีวิจาร์ณญาณ 2) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือสามารถเข้าสังคมและทำงานร่วมกับผู้อื่น โปร่งใสยุติธรรม การช่วยเหลือเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา 3) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management Skill) มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้ในทุกสถานการณ์ ดูแลตนเอง เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Skill) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรม รู้เท่าทันสื่อ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ทักษะการสื่อสาร มีความสามารถในการสื่อสาร และมีทักษะภาษาต่างประเทศ

7. สรุป

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "อนาคต" หรือที่ภาษาอังกฤษใช้ว่า Future study นั้น มีมาตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ด้วยแนวคิดที่ว่า มนุษย์เราจะออกแบบอนาคตให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างไร VUCA World คำนิยามที่สามารถบ่งบอกลักษณะการเปลี่ยนแปลงของโลกตั้งแต่ทศวรรษที่ 90 เรื่อยมาจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

อีกครั้งหลังการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ยุคสมัยที่เต็มไปด้วยความ
โกลาหล สับสน วุ่นวาย เอาแน่เอานอนไม่ได้นี้ได้รับการนิยามใหม่ว่ายุค BANI
ซึ่งมาจากคำว่า Brittle โลกที่เปราะบาง Anxious โลกที่เต็มไปด้วยความวิตก
กังวล Nonlinear โลกที่คาดเดายาก และ Incomprehensible โลกที่เข้าใจ
ยาก ทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหลBANI World ที่ผู้บริหาร
สถานศึกษาพึงมี 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการคิดแก้ปัญหา (Problem
solving skill) 2) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) 3) ทักษะการจัดการ
ตนเอง (Self-management Skill) 4) ทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรม
(Technology and Innovation Skill) และ 5) ทักษะการสื่อสาร ทักษะ
เหล่านี้มีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะให้พร้อมรับมือต่อโลกที่
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน
และการพัฒนาดตนเองต่อไป

8. เอกสารอ้างอิง

- จิราเจต วิเศษดอนหาย. (2565). *ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI : ชวน ผอ.
ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม
2566, จาก [https://www.educathai.com/knowledge/articles/
652](https://www.educathai.com/knowledge/articles/652)
- เจริญ ภูวิจิตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน*. สืบค้น
เมื่อ 30 ตุลาคม 2566, จาก [http://www.nidtep.go.th/2017/
publish/doc/20220906-1.pdf](http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf)

- ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์. (2566). สมรรถนะของ
ผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World.
วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก. 9(1), 16-28.
- พรพิมล แก้วอุทัย. (2563). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช). สืบค้น
เมื่อ 25 ตุลาคม 2566, จาก <http://ir.buu.ac.th/dspace/bitstream/1513/429/1/63920282>
- รุ่งทิวา แยมรุ่ง, กิตติชัย สุธาสีโนบล, พัฒนารี จันทราภิรมย์. (2565).
ยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกกับความท้าทายในการพัฒนาเด็ก
ปฐมวัย. วารสารคหเศรษฐศาสตร์. 65(2), 1-13.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2565). กรอบคิดจาก VUCA สู่ BANI. สืบค้นเมื่อ
30 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1004689>
- วริยาพัชร วรภัทร์สรกุล. (2566). กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการกับ
การเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์กร. วารสารปราชญ์ประชาคม.
1(5), 42-56.
- วิจารณ์ พานิช. (2553). ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่
ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานา
วิทยา.
- ศรัณยา พงศ์มันจิต และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). บทความวิชาการ
BANI World กับการบริหารสถานศึกษา. การประชุมทางวิชาการ
การบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษาระดับชาติและนานาชาติ
ครั้งที่ 3.
- สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพ
ผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่. กรุงเทพฯ: เอส พี เอ็น.
การพิมพ์.
- สมคิด นาคขำ. (2561). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี). สืบค้น
เมื่อ 25 ตุลาคม 2566, จาก <http://ir.sru.ac.th/handle/123456789/618>
- สัมมา รณิธย์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อนิรุทธิ์ ตูลสุข. (2565). *หมดยุค VUCA ยุค BANI มาแล้ว?!*. สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.coachforgoal.com/blog/topic/จาก-vuca-worldสู่-bani-world>
- อาจารย์หนู. (2566). มารู้จัก BANI World กัน. *วารสารข่าวทหารอากาศ*, 83(1), 24-28.
- Learning Loss ภาวะการณ์เรียนรู้ถดถอย*. (2566). สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2566, จาก <https://research.eef.or.th/learning-loss-recession>
- Drake, T. L. and Roe, W. H. (1986). *The Principal Ship*. New York: Macmilan.
- EAE Business School. (2022). *The Most In-Demand Soft Skills in 2022: Skills for an Uncertain World*. Retrieved 21 October, 2023, from <https://www.eae.es/en/news/eae-news/most-demand-soft-skills-2022-skills-uncertain-world>
- Cascio, J. (2022). *A framework for understanding a turbulent world*. Retrieved 21 October, 2023, from <https://ageofBANI.com>
- Katz. (1955). Identification of Stream Drift Mechanisms: an Experimental And Observational Approach. *Ecology*. 66(1), 1749 - 1761.