

สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World

Educational Leaders' Competencies to Survive and Thrive in a BANI World

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา*ประทุมทอง ไตรรัตน์*

Chookwan Ratanapitakdhada*Pratoomtong Tirat*

สำนักศึกษาทั่วไป วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม*

Office of General Education, Siam Technology College*

chookwanr@siamtecho.ac.th* pratoomtongt@siamtecho.ac.th

Received: 30/12/2022, Revised: 29/02/2023, Accepted: 12/03/2023

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World 2) ศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World การวิจัยเอกสารนี้ศึกษาจาก ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World และที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ได้แก่ (1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ (2)การทำงานกับคน (3) ความฉลาดทางอารมณ์ (4) ภาวะผู้นำ (5) การดูแลตนเอง (6) การเรียนรู้และการพัฒนา (7) เทคโนโลยี (8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (9) การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการวัดประเมินผลแบบองค์รวม (10) ทักษะภาษาต่างประเทศ และ2) แนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ได้แก่ การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง นวัตกรรมการให้รางวัล การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ ผู้นำทางการศึกษา, สมรรถนะ, ยุค BANI World

Abstract

The purposes of this study were to: 1) study the educational leaders' competencies to survive and thrive in a BANI World; and 2) study the guidelines for developing the educational leaders' competencies to survive and thrive in a BANI World. This documentary research was conducted by researching information from textbooks, books, academic articles, related academic documents, research and theses from internet. The results found that (1) the educational leaders'



competencies to survive and thrive in a BANI world were 10 competencies as follows: 1. problem solving and strategy 2. working with people 3. emotional Intelligence (EQ) 4. leadership 5. Innovation and creativity 6. learning and development 7. self-Care 8. technology 9. competency-based learning management and holistic assessment 10. foreign language skills; (2). the guidelines for developing the educational leaders' competencies to survive and thrive in a BANI World were 11 guidelines as follows: 1. one-to-one coaching and feedback 2. intercultural training 3. communication skills training 4. scienario training 5. job rotation 6. on the job training 7. simulation 8. rewarding innovation 9. job assignment 10. leadership development program 11. personal development planning.

Keywords Educational Leaders, Competencies, a BANI World

บทนำ

โลกยุคใหม่หลังวิกฤติโควิด 19 เป็นโลกมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วมากขึ้น เกิดจากปัจจัยหลายด้านซ้อนทับกัน ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) สถานการณ์โลกผันผวน (VUCA World) การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคน สังคมสูงวัย และโรคอุบัติภัยใหม่ๆ (ไทยโพสต์, 2565) และทางการเมืองรวมเข้าด้วยกัน (พระมหาอำพล ชัยสาร, 2565) โดยแนวคิดเดิมที่ใช้อธิบายสถานการณ์โลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ จนทำให้การตัดสินใจต่างๆ เป็นได้ยากลำบาก เกิดความชะงักงันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่างๆ ก็คือ สถานการณ์ VUCA World ซึ่งเป็นคำย่อที่วิทยาลัยกองทัพสหรัฐฯ ใช้เรียกและอธิบายสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก ในช่วงทศวรรษที่ 1990 และต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในโลกรธุรกิจเพราะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจและสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่แพ้สถานการณ์สงครามเช่นกัน โดย VUCA World ประกอบด้วยสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ Volatility - ความพลิกผัน Uncertainty - ความไม่แน่นอน Complexity - ความซับซ้อน และ Ambiguity - ความคลุมเครือ

เมื่อโลกยุคใหม่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้น ผลกระทบก็ยิ่งทวีความรุนแรง ไม่เพียงมีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำองค์กรในการใช้กลยุทธ์เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ แล้ว แต่ยังมีผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานในโลกแห่งความสับสนอลหม่านนี้ด้วย ส่งผลให้ VUCA World ที่ใช้มานานกว่า 30 ปีอาจอธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ยังไม่ครอบคลุม ในการพัฒนาองค์กรนักบริหารจากหลายวงการอาชีพจึงนำแนวคิด BANI World มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่แทน VUCA World เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาเจาะจงยิ่งกว่าเดิมทั้งในมิติด้านกายภาพองค์กรและความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์กรด้วย (จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ BANI World เป็นมากกว่า “สถานการณ์” ที่พลิกผัน, ไม่แน่นอน, ซับซ้อน, และคลุมเครือ แต่เป็นการมองไปถึงผลกระทบ “ด้านอารมณ์ของคน” ด้วย เช่น ความเครียด ความกังวล ความหดหู่ ความสับสน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้



ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรมองเห็นภาพรวมในการบริหารจัดการอย่างรอบด้านในสถานการณ์โลกยุค BANI World ซึ่งประกอบไปด้วย 1) โลกที่เปราะบาง (B - Brittle) สิ่งต่างๆมีความเปราะบาง นอกจากเปลี่ยนแปลงได้เสมอแล้วยังสามารถล่มสลายได้อย่างรวดเร็ว ด้วย เช่นหลักสูตร โครงการ แผนงานจะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความพลิกผันของโลกรอบด้าน แผนระยะยาวหรือแผนที่ไม่มีความยืดหยุ่นจึงอาจถูกทำให้ชะงัก (Disrupt) ได้ตลอดเวลา 2) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious) บุคลากรเกิดความกังวลและความเครียด เนื่องจาก ธรรมชาติของการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม โดยต้องตอบสนองต่อความรวดเร็วและไม่แน่นอนของสถานการณ์ซึ่งทำให้ลังเลไม่กล้าตัดสินใจ กลัวเกิดความผิดพลาดหรือหากพบปัญหาซับซ้อนบ่อยๆเกินกว่าจะรับมืออาจนำไปสู่สภาวะความสิ้นหวังของบุคลากรและผู้นาองค์กรไปสู่สถานการณ์วิกฤต 3) โลกที่สับสนคาดเดายาก (N - Nonlinear) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง หมายถึง สาเหตุและผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์กันและไม่สามารถคาดเดาแนวโน้มได้ สาเหตุเล็ก ๆ อาจจะไปสู่ปัญหาที่ใหญ่เกินคาดเดาและ 4) โลกที่เข้าใจยาก (I - Incomprehensible) มีข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนปัจจัยต่างๆ มีปริมาณมากและซับซ้อน ทั้งจริงและเท็จ ทำให้การทำความเข้าใจ วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือ สรุปสถานการณ์ การคาดการณ์หรือการวางแผนควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปได้อย่าง (จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

สถานการณ์ในยุค BANI World เช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบไปทุกวงการรวมถึงวงการศึกษาด้วย ได้แก่ ช่วงหลังวิกฤตโควิด 19 เกิดสภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย ธุรกิจเทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์เติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ประชาชนบางกลุ่มเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี เข้าไม่ถึงข้อมูล ไม่มีทักษะดิจิทัล เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล รวมไปถึงสภาวะทางจิตใจของนักเรียน นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษายุคหลังโควิดที่เปราะบางและเต็มไปด้วยความหดหู่ เครียด วิตกกังวล เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนและเยาวชน (ไทยโพสต์, 2565) ดังนั้น การจัดการกับปัญหาและความท้าทายเหล่านี้ ย่อมเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้นาสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ผู้นาสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาระดับต่างๆล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเริ่มจากการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆที่จะนำพาให้หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ ผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World จึงจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปรับตัวและองค์กรให้มีความเหมาะสมและทันต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิก ทีมงานและองค์กรมั่นใจว่ามีความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต (Latif, Suzana Abd., 2021)

ดังนั้นการศึกษาและนำเสนอเรื่องสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อความอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World จะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้น่าอึ้งความรู้จากการศึกษานี้ไปใช้ในการพัฒนาเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน รวมถึงในอนาคตเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป



วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของผู้นำทางการศึกษา

อินตา ศิริวรรณ (2557) ให้ความหมายของผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน การเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถนำการพัฒนามาสู่เยาวชนและบุคคลในชุมชนได้

พระมหาอำพล ชัยเสรี และคณะ (2565) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาโดยสรุปได้ว่า คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะที่จะนำพาให้สถานศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ

Bennis, W.G. (1989) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาโดยสรุปได้ว่า เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือสมรรถนะของผู้นำ ซึ่งจะเป็นหลักยึดเหนี่ยวและนำทางในการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปในองค์กรรวมถึงมีบทบาทในการแบ่งเบาภาระงานที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

Clint, Frank (2019) ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาว่า หมายถึง ผู้ที่ให้คำแนะนำและมีอิทธิพลต่อการศึกษาคณะอื่นในหน่วยงาน และมีบทบาทในการหาแนวทางพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน ผู้นำทางการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาได้แก่ตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน ประธานสำนักฯ คณบดี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำทางการศึกษา หมายถึงผู้ที่รับผิดชอบในการหาแนวทางพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการจัดการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นผู้นำ และเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กรทางการศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ

ความหมายของสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา

Macclelland, David (1973, อ้างถึงในสริญญา สระทอง, 2552) พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีกว่า



Sherman (2005, อ้างถึงใน สริญญา สระทอง, 2552)) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย คือ 1). ความสามารถของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2). สิ่งที่บุคคลต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สริญญา สระทอง (2552) ลักษณะทางพฤติกรรมของบุคคลซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ และ คุณลักษณะซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงสติปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าหรือเหนือกว่าคนอื่นในงานหรือสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการมี สติปัญญาความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลปฏิบัติงานที่ดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 4 สมรรถนะดังนี้ คือ 1) การสื่อสาร 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) วิสัยทัศน์ และ 4) ความร่วมมือ

ซีฟิอาร์ กรุป (2564) ได้นำเสนอสมรรถนะของผู้นำในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่(New Normal) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความสามารถทางดิจิทัล การนำเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล เช่นคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ สื่อออนไลน์ต่างๆ มาใช้สร้างสรรค์ประโยชน์ในการสื่อสาร และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ความฉลาดทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางอารมณ์และเข้าใจผู้อื่น 5) การเรียนรู้ความคล่องตัวและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 6) ความสามารถร่วมงานกับผู้อื่นหรือ 7) ความสามารถด้านการสื่อสาร 8) ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ

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

เจริญ ภูวิจิตร (2565) ได้นำเสนอบทความภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน สรุปได้ว่าสมรรถนะของ ผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 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



อาภาพร สิงหาราช และ ไสว พักขาว (2565) ได้สรุปเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนให้มีความรอบรู้ในการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ และมีความรอบรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนที่จะอยู่ในโลกอนาคต 2) การเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้จากเน้นผู้สอนและเนื้อหาสาระไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน และ 3) การใช้การวัดและประเมินผล การเรียนรู้แบบองค์รวมครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ/สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน โดยใช้วิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงให้มากที่สุด

Ferry, Korn (1990, as cited in Nurbantoro, 2021) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญคือ ความคล่องตัว (Agility) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน 1) ความคล่องตัวด้านปฏิสัมพันธ์กับคน มีความสามารถในการสื่อสาร ยอมรับและปรับตัวในการทำงานกับผู้อื่นที่มีความแตกต่าง 2) ความคล่องตัวด้านการเปลี่ยนแปลง เข้าใจว่าสิ่งที่ดีในวันนี้อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีในวันหน้า จึงพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ 3) ความคล่องตัวด้านผลลัพธ์ มุ่งส่งเสริมให้แรงบันดาลใจตนเองและผู้อื่นเพื่อส่งมอบหรือบรรลุถึงผลลัพธ์ได้แม้ในเวลาที่ยากลำบากหรือท้าทาย 4) ความคล่องตัวด้านความคิด มีการคิดและการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาแก้ปัญหาและพัฒนา 5) ความคล่องตัวในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลาและใช้ทักษะในการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วนำมาปรับเปลี่ยน หรือแก้ไขเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน

Johansen, Bob (2009, as cited in Nurbantoro, 2021) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 4 สมรรถนะ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ เปรียบเหมือนมีเข็มทิศนำทางในการขับเคลื่อนทุกอย่างไปข้างหน้าอย่างมีทิศทางและความหมาย 2) ความเข้าใจ สามารถเข้าใจงานและคนรอบข้างที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 3) ความชัดเจน มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจน 4) ความคล่องตัว สามารถเปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วโดยยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ได้

The London School (2017) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีสมรรถนะ 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความเข้าใจ 3) ความร่วมมือ 4) ความคล่องตัว อีกทั้งยังเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยการสอนงานแบบตัวต่อตัว การจัดหลักสูตรการเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน (Intercultural Training) การฝึกทักษะการสื่อสาร

Brodie, Victoria Kimball (2019) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 3 สมรรถนะ คือ 1) ความคิดเชิงระบบ มุ่งเน้นมองภาพรวม มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ 2) ความฉลาดด้านบริบท ความสามารถในการปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานในบริบทของสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิม 3) กลวิธีด้านอภิปัญญา (Metacognitive Strategies) การรู้ความคิดว่ามีความรู้ความสามารถระดับใดรวมถึงสามารถควบคุมและใช้ความคิดตนเองโดยมีการวางแผน ตรวจสอบ



ประเมินผลและวิพากษ์ความรู้ความคิดวิธีการด้วยตนเองได้ว่าเหมาะสมและสามารถนำมาแก้ไขปัญหาพัฒนางาน
ได้ดีหรือไม่อย่างไร

Guzmánaet, E.V., et al (2020) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญที่ 3 สมรรถนะ
ได้แก่ 1) เก่ง 2) ดี และ 3) มีภาวะผู้นำ เก่ง คือ การสร้างนวัตกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในการเป็นเลิศทางด้านอาชีพ,
ดี คือการสร้างนวัตกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมสู่ชุมชน และมีภาวะผู้นำ คือ การสร้าง
นวัตกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในการสร้างชุมชนและสร้างภาวะผู้นำที่มีความยั่งยืนในการสนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม

Latif, Suzana Abd & Shaukhi, Ahmad Amir (2020) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา
ที่สำคัญคือ ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Learning Agility) ของแต่ละบุคคล ที่งาน และทั้งองค์กร นอกจากนี้ยัง
เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยผ่านประสบการณ์ทำงานการสอนงาน
และให้ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ

Muhammad, Mumtaz Khan., et al (2021) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญ
คือสมรรถนะของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ให้
โอกาสทีมงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน รักษาความสัมพันธ์กับ
ผู้อื่นด้วยความเข้าใจดูแลเอาใจใส่และจริงใจ มีวินัยและคุณธรรมจริยธรรม และตระหนักรู้ในตัวตนชัดเจนทั้งใน
ด้านแนวคิด อารมณ์ ค่านิยม การกระทำ เป้าหมายและแสดงออกอย่างจริงใจ ไม่เสแสร้ง จึงได้รับการยอมรับ
เชื่อมั่นศรัทธาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานจนเกิดเป็นแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
และยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนางานตามผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความสมัครใจ

Muparuri, Piet., et al (2021) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 6 สมรรถนะ
ได้แก่ 1) ความคล่องตัว 2) การวางแผนแหล่งงบประมาณและทรัพยากร 3) ความร่วมมือ 4) กิจกรรมหรือ
เครื่องมือสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การ เช่นกิจกรรมประชุม 5) ความพยายามที่สร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงระบบ
มุ่งเน้นมองภาพรวม มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ 7) ภาวะผู้นำ อีกทั้งยังเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
ของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยการฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความ
ไม่แน่นอนในอนาคต (Scienario training) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกปฏิบัติงานใน
สถานการณ์จริง (On the job training) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง (Simulation) นวัตกรรมการให้
รางวัล (Rewarding Innovation) การมอบหมายงานให้ทำ (Job assignment) จัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ
(Leadership Development Program) ที่เกี่ยวกับความคล่องตัว การปรับตัว นวัตกรรม ความร่วมมือ การ
สื่อสาร การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณหรือคิดวิพากษ์ระดับสูง

Mahel, Thankgod Amukele (2021) ได้ศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 4
สมรรถนะ 1) การสร้างทีมงานและความร่วมมือ 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัว และ 4) การจูงใจในสถานการณ์ผันผวน



Coopersmith, Kewin (2022) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญคือสมรรถนะภาวะผู้นำแนวตั้ง (Vertical Leadership) มีความสามารถในการคิด การตัดสินใจ การพัฒนากลยุทธ์ การบูรณาการมุมมองต่างๆได้หลากหลายและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆได้ดี นอกจากนี้ยังได้กล่าวเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยการวางแผนพัฒนาตนเองใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1)ทักษะใหม่ที่จะพัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์ 2) ความสามารถในการจัดการทักษะที่ตนมีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน 3)การตระหนักรู้ตนเอง ทางความคิด อารมณ์ ค่านิยม การกระทำ และสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้เข้าใจตนเองและสถานการณ์รอบตัว 4) การสำรวจตนเองด้านศักยภาพที่มีและเป้าหมายที่ต้องการจะเป็นหรือต้องการกระทำ 5)วางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอาจแบ่งเป็นช่วงเวลาแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไป

Pramjeeth, S. & Mutambara, E. (2022). กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ 2) การทำงานกับคน 3) ความฉลาดทางอารมณ์ 4) ภาวะผู้นำ 5) การดูแลตนเอง 6) การเรียนรู้และการพัฒนา 7) เทคโนโลยี 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

EAE business school (2022) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI Worldมี 8 สมรรถนะ 1) การยืดหยุ่น 2) การปรับตัว 3)การเอาใจใส่ 4) การสื่อสาร 5) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 6) ความสร้างสรรค์ 7) ความโปร่งใส 8) ความร่วมมือ

Parekh, Milonee (2022) กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี ดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่นทางความคิด ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัว 2) การเอาใจใส่ มีสติ ความฉลาดทางอารมณ์ 3) สร้างความเปลี่ยนแปลงและมีความคล่องตัว 4) มีความโปร่งใส สัญชาตญาณ และการยอมรับความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีประกอบด้วยสมรรถนะ 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดเชิงระบบ การวางแผน การคาดการณ์ การนำทาง การควบคุม การแก้ปัญหา เป็นต้น 2) การทำงานกับคน เกี่ยวข้องกับ การเสริมพลังอำนาจ การร่วมมือทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ การเป็นเครือข่าย การระดมความคิดร่วมกันสร้างสรรค์งาน มีกรอบความคิดที่ดี (Growth Mindset) การทำงานเป็นทีม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีสุขภาพ เป็นต้น 3) ความฉลาดทางอารมณ์ เกี่ยวข้องกับ การตระหนักรู้ในตัวเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การคิดอย่างลึกซึ้ง การฟังอย่างลึกซึ้ง ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น 4) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์ 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 เกี่ยวข้องกับ การคิดนอกกรอบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างสรรค์ การระดมสมอง การมีความคิดที่ไม่ซ้ำใคร เป็นต้น 9) การจัดการเรียนรู้เน้นพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนและการวัดและประเมินผลแบบองค์รวม 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร โดยคัดเลือกเอกสารระดับทุติยภูมิ ที่เป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประเด็นที่สำคัญของการศึกษา ประกอบด้วยตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางของ Scott (2006) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ ในการคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) มีความถูกต้อง คือ เป็นเอกสารที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ตีพิมพ์ 2) มีความน่าเชื่อถือ คือ เป็นเอกสารที่ปราศจากข้อผิดพลาดและการบิดเบือนข้อมูล 3) ความเป็นตัวแทน คือ เป็นเอกสารที่สามารถแสดงรายละเอียด แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้ 4) มีความหมายชัดเจน คือ เป็นเอกสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

3. สรุปและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1) สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World มี 10 สมรรถนะได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ 2) การทำงานกับคน 3) ความฉลาดอารมณ์ 4) ภาวะผู้นำ 5) การดูแลตนเอง 6) การเรียนรู้และการพัฒนา 7) เทคโนโลยี 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 9) การจัดการเรียนรู้เน้นสมรรถนะเป็นฐานและการวัดและประเมินผลแบบองค์รวม 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ

2) แนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World มีหลายแนวทาง ได้แก่ การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง นวัตกรรม การให้รางวัล การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง



การอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World มี 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ 2) การทำงานกับคน 3) ความฉลาดอารมณ์ 4) ภาวะผู้นำ 5) การดูแลตนเอง 6) การเรียนรู้และการพัฒนา (7) เทคโนโลยี 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 9) การจัดการเรียนรู้ เน้นสมรรถนะเป็นฐานและการวัดและประเมินผลแบบองค์รวม 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ Pramjeeth, S. & Mutambara, E. (2022) ที่กล่าวว่าผู้นำในองค์กรต่างๆ รวมถึงองค์กรทางการศึกษาต้องมี สมรรถนะและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำหลากหลายอย่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทสถานการณ์และสมรรถนะ ที่สำคัญคือ การคล่องตัวและปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และจิราเจต วิเศษดอน หวาย (2565) กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้นำทางการศึกษาต้องประสานนำทางและทำงานกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียด้วยความเข้าใจ เอาใจใส่ รับฟังข้อมูลความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง สามารถตัดสินใจ พัฒนาและใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอุปสรรคด้วยความโปร่งใสและใช้สัญญาณของผู้นำอย่างมี ประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยลดความเครียดและวิตกกังวลของบุคลากรในองค์กรได้ และทำให้ทีมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำจนเกิดเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติและยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุง พัฒนางานตามผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความสมัครใจ (Khan, Muhammad Mumtaz, et al, 2021)

2. ผลการศึกษาพบว่าแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World มีหลายแนวทาง ได้แก่ การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ ร่วมกัน การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและ ความไม่แน่นอนในอนาคต การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติงาน ในสถานการณ์จำลอง นวัตกรรมการให้รางวัล การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การ จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่ง Muparuri, Piet., et al (2021) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาควรต้องเพิ่มและพัฒนา สมรรถนะและกลยุทธ์ของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Pramjeeth, S. & Mutambara, E. (2022) กล่าวว่าผู้นำและทีมงานในองค์กรทางการศึกษาต้องเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ (Life Long Learning) ด้วยวิธีการต่างๆ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้แก่ The London School, (2017) & Latif, Suzana Abd & Ahmad, Mohd Amir Shaukhi (2020) & Coopersmith, Kewin (2022) ได้ เสนอแนวทางให้ผู้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรผู้นำทางการศึกษาหรือแม้กระทั่งตัวผู้นำทางการศึกษาเอง สามารถเลือกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมกับตนเองและบริบทของสถานการณ์องค์กรเพื่อสร้างความ พร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายและนำองค์กรสู่ความสำเร็จและเติบโต



ข้อเสนอแนะ

ผู้นำทางการศึกษาในยุคBANI World ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำเชิงรุก มีสติปัญญา สามารถประสานงาน และใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาและตอบสนองกับความท้าทายใหม่ๆได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม รวมถึงมีความพร้อมในการนำพาผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคต่างๆพร้อมเดินทางสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้แม้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และซับซ้อนมากขึ้น Nurbantoro, Endro (2021)กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีแนวคิดในเชิงบวกในการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้าสู่ยุค BANI World และมองหาโอกาสในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ แนวคิดวิธีการใหม่ๆในการรับมือเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อนและไม่แน่นอนนี้ โดยผู้นำสามารถใช้กลวิธีอภิปัญญา(Metacognitive strategies) ในการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆได้อยู่เสมอซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brodie, Victoria Kimball (2019) นอกจากนี้แล้วสถาบันผลิตครูและผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงกลุ่มบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ควรมีนโยบายและดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและหรือกิจกรรมเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีความไม่แน่นอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของVictoria Kimball Brodie (2019) & Coopersmith, Kevin (2022) นอกจากนี้ Brodie, Victoria Kimball (2019) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาและทุกคนในองค์กร จำต้องร่วมแรงร่วมใจในการยกระดับขีดความสามารถของตนเองให้สามารถรับมือกับอุปสรรคต่างๆที่มาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อก้าวข้ามวิกฤติและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

บรรณานุกรม

- กรรณิกา เรตมอนต์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก <http://phd.mbuisc.ac.th/full%20thesis/kanika.pdf>
- จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2565). ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI : ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652>
- เจริญ ภูวจิตร. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน. สืบค้นจาก <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf>
- ซีเอสอาร์ กรุ๊ป. (2564). ทักษะที่ต้องมี ในยุค “New Normal. สืบค้นจาก https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/vgnew_th/938b6cfac62681b75b96643b8754be2e
- ไทยโพสต์. (2565). ปลัดศร.ชี้โลกเข้าสู่ยุคBANI World รวมความปั่นป่วนไว้ทั้งหมด กระทบ การศึกษาโดยตรง มอบนโยบายรับมือ อดเรียนรู้ถดถอย. สืบค้นจาก <https://www.thaipost.net/education-news/255668/>
- พระมหาอำพล ชัยสารี และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/download/256198/174070/962710>



สรินญา สรทอง. (2552). สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต1. สืบค้นจาก

<http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/3176?locale=th>

อาภาพร สิงหาราช และ ไสว พักขาว. (2565). บทบาทใหม่ของนักการศึกษาในโลกที่พลิกผัน. สืบค้นจาก

<http://tujournals.tu.ac.th/thammasatjournal/detailart.aspx?ArticleID=7937>

อินตา ศิริวรรณ. (2557). รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา. สารนิพนธ์. สืบค้นจาก

http://pbs.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2018/02/00157_33_2557

Bennis, W. G. (1989). **On Becoming a Leader**. MA: Addison-Wesley.

Brodie, Victoria Kimball. (2019). **Disrupted Leadership: Strategies and Practices Of Leaders In A VUCA World**. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354794516_Disrupted_leadership_strategies_and_practices_of_leaders_in_a_VUCA_world_VUCA_world

Clint, Frank. (2019). **What is Educational Leadership? - Concepts & Theories**. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/what-is-educational-leadership-concepts-theories.html>.

Coopersmith, Kewin. (2022). **Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a VUCA World**. Retrieved from <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1380&context=jybl>

EAE Business School. (2022). **The Most In-Demand Soft Skills in 2022: Skills for an Uncertain World**. Retrieved from <https://www.eae.es/en/news/eae-news/most-demand-soft-skills-2022-skills-uncertain-world>

Guzmána, E.V., et al. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. **Journal of Procedia Manufacturing**. 43(1). 543-550.

Khan, Muhammad Mumtaz, et al. (2021). **The Emerging Paradigm of Leadership for Future: The Use of Authentic Leadership to Lead Innovation in VUCA Environment**. Retrieved from <https://www.researcher-app.com/paper/9676908>

Mahel, Thankgod Amukele. (2021). **Leadership Competencies For The Volatile, Uncertain Complex And Ambiguous (VUCA) Environment: Challenges To Higher Education**. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/379585/leadership-competencies-for-the-volatile-uncertain-complex-and-ambiguous-vuca-en>

Muparuri, Piet. (2021). **School Leadership in Volatile Environments: The Zimbabwean Experience**. Retrieved from https://saspublishers.com/media/articles/SJAHSS_99_442-451.pdf

Nurbantoro, Endro . (2021) **Strategic Leadership In The VUCA Era: Challenges Facing COVID-**
Parekh, Milonee. (2022). **Business Acumen: A much-needed Skill in the BANI world**



Retrieved from <https://knolskape.com/blog/business-acumen-a-much-needed-skill-in-the-bani-world/>

Pramjeeth, S., & Mutambara, E. (2022). **A conceptual leadership framework and process for leading in a volatile environment.** Academy of Strategic Management Journal, 21(S1), 1-15.

Scott, J. (2006). **Social Research and Documentary Sources.** Sage Benchmarks in Social Research Methods, Documentary Research. Volume 1. SAGE Publication. Pp. 3 –40.

Latif, Suzana Abd & Ahmad, Mohd Amir Shaukhi. (2020). **Learning Agility Among Educational Leaders: A VUCA-Ready Leadership Competency?.** Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354432053_LEARNING_AGILITY_AMONG_EDUCATIONAL_LEADERS_A_VUCA-READY_LEADERSHIP_COMPETENCY

The London School of International Communication. (2017). **The VUCA leader: A new world of learning and development.** Retrieved from <https://www.londonschool.com/lsic/resources/blog/vuca-leader-new-world-learning-and-development/>