

กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษา: การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล

A New Paradigm in Educational Administration:

Adapting to the Dynamic Digital Age

สมฤดี ธรรมทัศนานนท์

Somrudee Thummathatsananon

นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Doctoral Student in Educational Administration, Silpakorn University

Corresponding Author E-mail: Mamytumde@gmail.com

Received: 3 มกราคม 2569; Revised: 4 มิถุนายน 2569; Accepted: 25 กรกฎาคม 2569

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาสามารถปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคนี้ ได้เผยให้เห็นข้อจำกัดของกระบวนทัศน์เดิม ที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจ โครงสร้างที่แข็งตัว และการบริหารเชิงกลไก ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนและความท้าทายในปัจจุบันได้อีกต่อไป ผลการสังเคราะห์ได้องค์ความรู้ใหม่คือ แบบจำลอง R-E-A-T (เรียท) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่ทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะสำคัญ คุณค่าของแบบจำลองนี้คือการเสนอแนวทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านองค์กรการศึกษาจากเครื่องจักร ไปสู่ระบบนิเวศที่มีชีวิตที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เช่น การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และการสร้างพื้นที่นวัตกรรม เพื่อให้สถาบันการศึกษาสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษา, กระบวนทัศน์

ABSTRACT

This article aims to synthesize a New Paradigm in Educational Administration to enable educational institutions to effectively adapt in the era of digital dynamics. The rapid technological changes in this era have revealed the limitations of the traditional paradigm, which emphasizes centralization, rigid structures, and mechanistic administration, rendering it incapable of responding to current complexities and challenges. The synthesis yields new knowledge in the form of the R-E-A-T Model, a new paradigm that serves as a practical conceptual framework for administrators, comprising four key attributes. The value of this model lies in offering a clear pathway for transforming educational organizations from machines into living ecosystems capable of continuous learning and self-development. It includes practical recommendations,

such as decentralizing authority to institutions and creating innovation sandboxes, to ensure educational institutions can survive and thrive sustainably in the era of digital dynamics.

Keywords: Educational Administration, Paradigm

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้ส่งผลกระทบเพียงแค่ด้านเศรษฐกิจหรือสังคม แต่ยังแทรกซึมเข้าสู่ระบบการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้การบริหารการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยกรอบคิดแบบดั้งเดิมอีกต่อไป (ธีระ รุญเจริญ, 2563) ยุคพลวัตแห่งดิจิทัลได้สร้างสภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความซับซ้อน ซึ่งนักอนาคตศาสตร์อย่าง Cascio (2020) ได้เรียกสภาวะนี้ว่า "BANI World" โดยประกอบด้วยความเปราะบาง (Brittle), ความวิตกกังวล (Anxious), ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear), และความไม่อาจเข้าใจได้ (Incomprehensible) สภาวะเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทยในหลายมิติ ทั้งในด้านโครงสร้าง หลักสูตร และการบริหารจัดการที่ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการศึกษาไทย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลได้เผยให้เห็นถึงความเปราะบางของระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลางและการดำเนินงานตามกรอบที่ตายตัว ตัวอย่างที่ชัดเจนคือหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะตายตัวและไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคณะ, 2562) นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลแบบรวมศูนย์ เช่น การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ยังสะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวในการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในบริบทที่แตกต่างกัน (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2562) การระบาดของโควิด-19 เป็นตัวเร่งที่ทำให้เห็นถึงความเปราะบางของระบบการศึกษาไทยอย่างชัดเจน เมื่อการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนไปใช้รูปแบบออนไลน์อย่างฉับพลัน แต่กลับพบว่าทรัพยากรและความพร้อมของครูและนักเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมาก ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและความโกลาหลในระดับปฏิบัติการ (วิจารณ์ พานิช, 2564) สถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและประสิทธิภาพเชิงกลไกไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลได้อีกต่อไป

การบริหารการศึกษาในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) อย่างถึงรากถึงโคน เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่สามารถปรับตัวและเติบโตได้ในสภาวะ BANI World ซึ่งเต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความไม่อาจเข้าใจได้ (Cascio, 2020) กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษาต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นในองค์กร การส่งเสริมความเข้าใจและการมีสติในบุคลากร การปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง และการใช้ความโปร่งใสและปัญญาในการตัดสินใจ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2564) การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบผิวเผิน แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศที่มีชีวิตซึ่งสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบการศึกษาไทยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของโลกยุคใหม่และสร้างคุณค่าให้กับสังคมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

การทบทวนกระบวนทัศน์เดิมและข้อจำกัดในยุคดิจิทัล

การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมที่เคยเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาในอดีต กำลังถูกตั้งคำถามถึงความเหมาะสมและประสิทธิภาพ ในยุคปัจจุบัน แนวคิดการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเฟรเดอริก เทย์เลอร์ และทฤษฎีระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ มุ่งเน้นไปที่การควบคุม การจัดการตามลำดับขั้น และการสร้างมาตรฐานที่เป็นหนึ่งเดียว (ธีระ รุญเจริญ, 2563) แม้กระบวนทัศน์นี้จะเคยประสบความสำเร็จในการสร้างระบบการศึกษาที่มีเสถียรภาพ และสามารถขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมประชากรจำนวนมากในยุคอุตสาหกรรม แต่ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อน กระบวนทัศน์ดังกล่าวกลับกลายเป็นข้อจำกัดที่อุดร้งการพัฒนาของระบบการศึกษาไทย หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมคือการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาทเพียงแค่ "ผู้ปฏิบัติการ" ที่ต้องดำเนินการตามนโยบายและคำสั่งจากส่วนกลางโดยไม่มีอิสระในการปรับเปลี่ยนหรือริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือโครงสร้างของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะตายตัวและไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 หลักสูตรดังกล่าวถูกออกแบบมาเพื่อสร้างมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ แต่กลับไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในบริบทที่แตกต่างกันได้ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคณะ, 2562) นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลแบบรวมศูนย์ เช่น การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ยังสร้างแรงกดดันให้เกิดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการติวเพื่อสอบ มากกว่าการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในยุคดิจิทัล (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2562)

อีกหนึ่งข้อจำกัดของกระบวนทัศน์ดั้งเดิมคือการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพและผลลัพธ์เชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพและความยั่งยืน การบริหารการศึกษาในอดีตมักให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายที่วัดผลได้ เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา หรือคะแนนสอบมาตรฐาน โดยละเลยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะทางจิตใจและความเป็นอยู่ที่ดีของครูและนักเรียน ในยุคดิจิทัลที่ความกดดันจากการแข่งขันทางการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ความเครียดและภาวะหมดไฟในครูและนักเรียนจึงกลายเป็นปัญหาที่น่าเป็นห่วง การบริหารการศึกษาที่มุ่งเน้นเพียงตัวเลขและผลผลิตโดยไม่คำนึงถึงสุขภาวะของบุคลากรในระบบ อาจนำไปสู่การลดทอนประสิทธิภาพและคุณภาพของการศึกษาในระยะยาว (กรมสุขภาพจิต, 2565) นอกจากนี้ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมยังมีข้อจำกัดในด้านความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในยุคดิจิทัล ระบบการศึกษาที่ถูกออกแบบมาให้มีโครงสร้างที่แข็งตัวและมีกฎระเบียบที่ซับซ้อน ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันได้ทันทั่วทั้งที่ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้การเรียนการสอนในรูปแบบเดิมไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ระบบการศึกษาไทยกลับไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้เกิดความโกลาหลในระดับปฏิบัติการและความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การขาดความยืดหยุ่นนี้ยังส่งผลกระทบต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา เช่น การแจกแท็บเล็ตหรือการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียน ซึ่งแม้จะเป็นความพยายามที่ดีในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ แต่กลับไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญได้ เนื่องจากขาดการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่ซับซ้อน เช่น ทักษะดิจิทัลของครูและนักเรียน หรือความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานในแต่ละพื้นที่

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมยังขาดความสามารถในการจัดการกับข้อมูลจำนวนมากที่เกิดขึ้นในยุคนี้ การตัดสินใจในระบบการศึกษามักอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินผลและการวิจัย แต่ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีความซับซ้อนและหลากหลาย การพึ่งพาข้อมูลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนและใช้ดุลยพินิจที่เกิดจากประสบการณ์และความเข้าใจในบริบทขององค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจ (สมบัติ กุสุมาลี, 2564) อย่างไรก็ตาม กระบวนทัศน์ดั้งเดิมที่เน้นการตัดสินใจตามลำดับขั้นและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มักทำให้ผู้บริหารขาดความยืดหยุ่นและความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน

ดังนั้น การทบทวนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมและการระบุข้อจำกัดในยุคดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายของยุคปัจจุบัน การสร้างระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน จะเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาการศึกษาไทยให้ก้าวข้ามข้อจำกัดของกระบวนทัศน์ดั้งเดิมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล

ในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของชีวิต การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การปรับตัวในยุคนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษา แต่ยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วิธีคิด และวิธีการบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเติบโตได้ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน (ธีระ รุญเจริญ, 2563) การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลจึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการในหลายมิติ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการบริหาร การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม หนึ่งในแนวทางสำคัญในการปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลคือการสร้างความยืดหยุ่นและภูมิคุ้มกันต้านในระบบการศึกษา (Resilience) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการรับมือกับความเปราะบาง (Brittle) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและไม่คาดคิด (Cascio, 2020) การสร้างความยืดหยุ่นในระบบการศึกษาสามารถทำได้โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาและห้องเรียน เพื่อให้ผู้ที่อยู่หน้างานสามารถตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2563) นอกจากนี้ การออกแบบหลักสูตรแบบโมดูล (Modular Curriculum) ที่สามารถปรับเปลี่ยนและถอดประกอบได้ง่าย ยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงเนื้อหาและทักษะให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยไม่จำเป็นต้องรื้อการปฏิรูปหลักสูตรครั้งใหญ่จากส่วนกลาง (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคณะ, 2562) การสร้างความยืดหยุ่นยังรวมถึงการยอมรับ "ความซ้ำซ้อนเชิงบวก" เช่น การมีครูที่สามารถสอนข้ามสายวิชาได้ หรือการมีแพลตฟอร์มการเรียนรู้สำรอง ซึ่งอาจดูไม่มีประสิทธิภาพในยามปกติ แต่จะกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ระบบการศึกษาสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามวิกฤต อีกหนึ่งมิติที่สำคัญของการปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลคือการส่งเสริมความเข้าใจและการมีสติ (Empathy & Mindfulness) ในการบริหารจัดการองค์กรการศึกษา ความวิตกกังวล (Anxious) ที่เกิดจากความไม่แน่นอนและความกดดันในยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อสภาวะของบุคลากรในระบบการศึกษาอย่างชัดเจน การบริหารการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่

การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และการดูแลสุขภาวะของบุคลากรและผู้เรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารการศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้ควบคุม" มาเป็น "ผู้นำแบบผู้รับใช้" ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (สมบัติ, 2564) การส่งเสริมโปรแกรมการดูแลสุขภาพจิต การฝึกสติให้กับครูและนักเรียน และการออกแบบภาระงานที่สมดุล เป็นการลงทุนที่สำคัญยิ่งกว่าการซื้อเทคโนโลยีราคาแพง เพราะเมื่อคนในองค์กรมีความสุขและมั่นคงจากภายใน พวกเขาจะมีพลังที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนภายนอกได้อย่างเข้มแข็ง (กรมสุขภาพจิต, 2565)

การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลยังต้องคำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวตามบริบท ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการนำทางในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง การวางแผนแบบตายตัวและการดำเนินงานตามลำดับขั้นที่เคยใช้ได้ผลในอดีต อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้อีกต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2564) ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด Agile และ Design Thinking มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเน้นการทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้เกิดโครงการนำร่องขนาดเล็กเพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในบริบทจริง และการเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ระบบการศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคณะ, 2562) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในบริบทไทยคือแนวคิด "พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา" (Educational Sandbox) ซึ่งเปิดโอกาสให้สถานศึกษากลุ่มหนึ่งได้ทดลองใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและหลักสูตรที่แตกต่างไปจากกฎระเบียบปกติ แนวทางนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวตามบริบทและการยอมรับความหลากหลายของสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลยังต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการใช้ปัญญาในการตัดสินใจ ความไม่อาจเข้าใจได้ที่เกิดจากข้อมูลจำนวนมากมหาศาลและความซับซ้อนในยุคดิจิทัล ทำให้การตัดสินใจในระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องสร้างความโปร่งใสในการสื่อสารเพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ ไม่ใช่แค่เรื่องความสำเร็จ แต่รวมถึงความท้าทายและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น จะช่วยลดความสับสนและสร้างความไว้วางใจในองค์กร นอกจากนี้ การใช้ปัญญาและสัญชาตญาณที่เกิดจากประสบการณ์และความเข้าใจในบริบทขององค์กร ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนได้ (Cascio, 2020) การตัดสินใจที่ยิ่งใหญ่ในภาวะวิกฤตมักไม่ได้มาจากสเปรดชีต แต่มาจากสัญชาตญาณที่เฉียบคมของผู้ผู้นำที่เข้าใจทั้งข้อมูล บริบท และผู้คนอย่างแท้จริง

โดยสรุป การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการในหลายมิติ ตั้งแต่การสร้างความยืดหยุ่นและภูมิคุ้มกันในระบบการศึกษา การส่งเสริมความเข้าใจและการมีสติ การปรับตัวตามบริบท ไปจนถึงการสร้าง ความโปร่งใสและการใช้ปัญญาในการตัดสินใจ การปรับตัวในลักษณะนี้ไม่ได้เป็นเพียงการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่ยังเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาระบบการศึกษาไทยให้สามารถเติบโตได้ในสังคม

การสังเคราะห์กระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อการปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล

พลวัตแห่งดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้นำพาระบบการศึกษาเข้าสู่สภาวะแวดล้อมที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งถูกนิยามว่าเป็น BANI World อันประกอบด้วยความเปราะบาง (Brittle), ความวิตกกังวล (Anxious), ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) และความไม่อาจเข้าใจได้ (Incomprehensible) (Cascio, 2020) สภาวะเหล่านี้ได้เปิดเผยให้เห็นถึงข้อจำกัดและ

ความไม่เหมาะสมของกระบวนการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ยังรากลึกมาจากยุคอุตสาหกรรม ซึ่งเน้นการควบคุมจากส่วนกลาง ประสิทธิภาพเชิงกลไก และโครงสร้างลำดับขั้นที่แข็งตัว (ธีระ รุญเจริญ, 2563) การเผชิญหน้ากับความท้าทายเหล่านี้จำเป็นต้องมีการสังเคราะห์กระบวนการใหม่ที่ไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงวิธีการทำงาน แต่เป็นการเปลี่ยนรากฐานทางความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างถึงแก่น เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่สามารถปรับตัว เติบโต และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวนและไม่แน่นอนนี้ กระบวนการใหม่ที่สังเคราะห์ขึ้นมานี้คือ "กระบวนการบริหารการศึกษาเชิงภูมิทัศน์ทางและปรับตัว" ซึ่งประกอบด้วยสี่องค์ประกอบหลักที่ทำงานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อตอบโต้กับแต่ละมิติของ BANI World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นและภูมิทัศน์ทาง เพื่อรับมือกับความเปราะบาง

เพื่อตอบโต้กับความเปราะบางของระบบการศึกษาที่เคยถูกออกแบบมาให้แข็งแกร่งแต่กลับแตกหักง่ายเมื่อเผชิญกับแรงกระแทกที่ไม่คาดฝัน กระบวนการใหม่นี้จึงให้ความสำคัญกับการสร้างความยืดหยุ่นและภูมิทัศน์ทางให้กับองค์กรการศึกษา ซึ่งหมายถึงความสามารถในการดูดซับแรงกระแทก การปรับตัว และการฟื้นคืนกลับสู่สภาพปกติหรือดีกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยมีแนวคิดหลักคือการสร้างองค์กรที่ล้มแล้วลุกเร็ว แทนที่จะสร้างกำแพงที่แข็งแกร่งแต่เปราะบาง เราต้องสร้างองค์กรที่เปรียบเสมือนต้นไม้ที่กลมแต่ไม่หักโค่น (ธีระ รุญเจริญ, 2563) แนวทางแรกคือ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาและห้องเรียนอย่างแท้จริง แทนที่จะเป็นเพียงการมอบหมายงาน การมอบอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เอง จะช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการตอบสนองต่อบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบบรวมศูนย์อำนาจไม่สามารถทำได้ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2563) การตัดสินใจที่ใกล้ชิดกับปัญหาและผู้รับผลประโยชน์จะนำไปสู่โซลูชันที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ดังเช่นการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่แต่ละสถานศึกษาต้องเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายที่ไม่เหมือนกัน การให้อำนาจในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นได้เอง จะทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและสามารถให้บริการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง แนวทางที่สองคือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรสู่รูปแบบโมดูล หลักสูตรแกนกลางที่ตายตัวและใช้เวลานานในการปรับเปลี่ยนได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นจุดอ่อนสำคัญในยุคที่ทักษะและความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และคณะ, 2562) การเปลี่ยนผ่านไปสู่หลักสูตรแบบโมดูลที่สามารถถอดประกอบ ปรับเปลี่ยน และเชื่อมโยงได้ง่าย จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงเนื้อหาและทักษะให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยไม่จำเป็นต้องรื้อการปฏิรูปหลักสูตรครั้งใหญ่จากส่วนกลาง ซึ่งใช้เวลานานและอาจล้าสมัยไปเสียก่อน การออกแบบหลักสูตรในลักษณะนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเฉพาะบุคคลมากขึ้น ทำให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนในสิ่งที่สนใจและจำเป็นต่อการทำงานในอนาคตได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ การมีโมดูลหลักสูตรที่หลากหลายยังเป็นการสร้างทางเลือกและความมั่นคงให้กับระบบในภาพรวม และแนวทางที่สามคือ การสร้างความซ้ำซ้อนเชิงบวก ซึ่งอาจดูเหมือนขัดแย้งกับหลักการประสิทธิภาพเชิงกลไกที่มุ่งขจัดความซ้ำซ้อน แต่ในโลก BANI ความซ้ำซ้อนเชิงบวกคือ "กันชน" ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดในยามวิกฤต ตัวอย่างเช่น การมีครูที่สามารถสอนข้ามสายวิชาหรือมีทักษะหลากหลายด้าน การมีแพลตฟอร์มการเรียนรู้สำรองหลายรูปแบบ หรือการมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่หลากหลาย สิ่งเหล่านี้อาจไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในยามปกติ แต่จะกลายเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ในยามที่ระบบหลักเผชิญกับอุปสรรคหรือความล้มเหลว ความซ้ำซ้อนเชิงบวกช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งและลดความเสี่ยง

จากการพึ่งพิงช่องทางหรือทรัพยากรเดียว

2. ความเข้าใจและการมีสติ เพื่อลดทอนความวิตกกังวล

คลื่นใต้น้ำแห่งความวิตกกังวลที่ก่อกวนสุขภาวะของคนในระบบการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอน ภาระงานที่หนักอึ้ง และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้น สามารถตอบโต้ได้ด้วยการบริหารที่ตั้งอยู่บนฐานของความเข้าใจและการมีสติ กระบวนทัศน์ใหม่จึงต้องเปลี่ยนมุมมองจากองค์กรเป็นศูนย์กลาง มาสู่มนุษย์เป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง โดยตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดที่ตัวเลขหรือผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและผู้เรียนเป็นสำคัญ บทบาทของผู้บริหารในกระบวนทัศน์นี้คือการเป็น ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจภายในองค์กร (สมบัติ กุสุมาวดี, 2564) บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจหมายถึงสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกไว้วางใจ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ถูกตำหนิหรือลงโทษ ผู้บริหารจะต้องรับฟังอย่างตั้งใจ เข้าใจถึงความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรและผู้เรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปิดใจและแบ่งปันความกังวล สิ่งนี้จะช่วยลดความกลัวและความวิตกกังวลที่แผ่ขยายไปทั่วระบบ เปิดพื้นที่ให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของครูผู้สอนที่ต้องแบกรับภาระงานและความคาดหวังที่สูง การสร้างความเข้าใจในความท้าทายที่ครูเผชิญ และการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การส่งเสริมโปรแกรมการดูแลสุขภาพจิตและสร้างสติให้กับทั้งครูและนักเรียน รวมถึงการออกแบบภาระงานที่สมดุลและยืดหยุ่น เป็นการลงทุนที่สำคัญยิ่งกว่าการซื้อเทคโนโลยีราคาแพง (กรมสุขภาพจิต, 2565) การฝึกสติช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดและความวิตกกังวลได้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรและนักเรียน การให้คำปรึกษา และการสร้างช่องทางสำหรับการระบายความรู้สึก จะช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและเพิ่มความผูกพันในองค์กร เมื่อคนในองค์กรมีความสุขและมั่นคงจากภายใน พวกเขาจะมีพลังที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนภายนอกได้อย่างเข้มแข็งและสร้างสรรค์

3. การปรับตัวตามบริบท เพื่อนำทางในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง

ในโลกที่เหตุและผลไม่สัมพันธ์กันเป็นเส้นตรงอีกต่อไป และการกระทำเพียงเล็กน้อยอาจส่งผลกระทบที่ขยายวงกว้างและคาดไม่ถึงได้ (วิจารณ์ พานิช, 2564) การยึดติดกับแผนแม่บทระยะยาวที่ตายตัวคือหนทางสู่ความล้มเหลว กระบวนทัศน์ใหม่จึงต้องละทิ้งความพยายามที่จะควบคุมทุกอย่าง แล้วหันมาโอบรับการเข้าใจบริบทและการปรับตัวเป็นหัวใจของการดำเนินงาน การบริหารจัดการต้องเปลี่ยนจากการวางแผนแบบน้ำตก ที่ทำทีละขั้นตอน ไปสู่การทำงานแบบ การทดลองและเรียนรู้ซ้ำตามแนวทางของ Agile หรือ Design Thinking แทนที่จะทุ่มงบประมาณทั้งหมดไปกับโครงการขนาดใหญ่ที่ยังไม่ผ่านการพิสูจน์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิด โครงการนำร่องขนาดเล็กเพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในบริบทจริง เรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แล้วนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร การเรียนรู้จากความผิดพลาดกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ แทนที่จะถูกมองว่าเป็นความล้มเหลว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในบริบทไทยคือแนวคิดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา(Educational Sandbox) ซึ่งเปิดโอกาสให้สถานศึกษากลุ่มหนึ่งได้ทดลองใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและหลักสูตรที่แตกต่างไปจากกฎระเบียบปกติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) แนวทางนี้คือการยอมรับความจริงที่ว่าไม่มีสูตรสำเร็จเพียงหนึ่งเดียวสำหรับทุกโรงเรียน แต่ละองค์กรต้องค้นหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองผ่านการทดลองและปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง การเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมและการทดลองในระดับฐานราก จะช่วยให้ระบบการศึกษามีความยืดหยุ่น

แนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้จากการทดลอง และการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4. ความโปร่งใสที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา เพื่อตัดสินใจในสถานะที่ไม่อาจเข้าใจได้

เพื่อต่อสู้กับภาวะอัมพาตจากการวิเคราะห์ที่เกิดจากข้อมูลท่วมท้นและความซับซ้อนที่เกินความเข้าใจในยุคดิจิทัล (ธีระ รุญเจริญ, 2563) กระบวนทัศน์ใหม่เสนอให้ใช้กลยุทธ์สองประสานคือความโปร่งใสและการใช้ปัญญา ประการแรก ความโปร่งใสในการสื่อสาร คือเครื่องมือสร้างความไว้วางใจที่ทรงพลังที่สุดในยุคแห่งความสับสน ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ ไม่ใช่แค่เรื่องความสำเร็จ แต่รวมถึงความท้าทาย ความไม่แน่นอน และแม้กระทั่งความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การยอมรับว่า เรายังไม่มีคำตอบสำหรับทุกเรื่อง ไม่ใช่สัญลักษณ์ของความอ่อนแอ แต่คือการสร้างความไว้วางใจและเชิญชวนให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการหาทางออก การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างทันที่และเข้าใจง่าย จะช่วยลดความวิตกกังวลและสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและการแก้ไขให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประการที่สอง ในโลกที่ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนได้อีกต่อไป ผู้บริหารต้องกลับมาให้ความสำคัญกับปัญญา และ สัญชาตญาณ ที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์และความเข้าใจในมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (Cascio, 2020) การบริหารจัดการจึงไม่ใช่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยใช้ดุลยพินิจและปัญญาของผู้บริหารเป็นเครื่องมือชี้ขาดสุดท้าย ในสถานะที่ไม่อาจเข้าใจได้ ซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและข้อมูลที่ขัดแย้งกัน การพึ่งพามนุษย์ที่มีประสบการณ์และความเข้าใจในบริบทอย่างถ่องแท้ จะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวม เชื่อมโยงจุดต่าง ๆ และตัดสินใจในประเด็นที่ซับซ้อนได้อย่างมีเหตุผลและมีจริยธรรม การตัดสินใจที่ยิ่งใหญ่หลายครั้งในภาวะวิกฤตไม่ได้มาจากสเปรดชีต แต่มาจากสัญชาตญาณที่เฉียบคมของผู้นำที่เข้าใจทั้งข้อมูล บริบท และผู้คนอย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษา: การปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล ได้ตกผลึกองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญและเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุด นั่นคือ แบบจำลอง R-E-A-T (เรียท) เพื่อการบริหารการศึกษาในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบสำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

แบบจำลอง R-E-A-T ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 4 ประการ ดังนี้

R = Resilience (ภูมิคุ้มกัน) เป็นคุณสมบัติหลักในการตอบโต้ ความเปราะบาง (Brittle) โดยเปลี่ยนองค์กรจากโครงสร้างที่แข็งแต่แตกหักง่าย ให้กลายเป็นระบบนิเวศที่ยืดหยุ่น ล้มแล้วลุกได้เร็ว และสามารถปรับตัวหลังเกิดวิกฤตได้

E = Empathy (ความเข้าใจ) เป็นหัวใจในการเยียวยาและป้องกันสถานะ ความวิตกกังวล (Anxious) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง มีความปลอดภัยทางจิตใจ และใส่ใจสุขภาวะของบุคลากรและผู้เรียนเป็นอันดับแรก

A = Adaptability (การปรับตัว) เป็นทักษะสำคัญในการนำทางท่ามกลาง ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) โดยละทิ้งการวางแผนระยะยาวที่ตายตัว และหันมาใช้วงจรการทดลอง เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

T = Transparency & Intuition (ความโปร่งใสและปัญญา) เป็นเครื่องมือคู่ในการสร้างความไว้วางใจและตัดสินใจในสถานะที่ไม่อาจเข้าใจได้ โดยใช้การสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อลดความสับสน และใช้ปัญญาที่เกิดจากประสบการณ์เป็นดุลยพินิจสุดท้ายในการตัดสินใจที่ซับซ้อน

ความรู้จากการศึกษา

คุณค่าและความเป็นองค์ความรู้ใหม่ของแบบจำลอง R-E-A-T ไม่ได้อยู่ที่การค้นพบคุณลักษณะเหล่านี้เป็นครั้งแรก แต่เป็นการเชื่อมโยงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารเข้ากับลักษณะของปัญหาในยุคปัจจุบัน (BANI) อย่างเป็นระบบและตรงจุด ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำทั่วไปที่มักเป็นนามธรรม แบบจำลองนี้ทำหน้าที่เสมือนคู่มือการวินิจฉัยและตอบโต้ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุได้ว่า เมื่อเผชิญกับสภาวะความเปราะบาง พวกเขาต้องใช้ "Resilience" หรือเมื่อเผชิญกับความวิตกกังวล พวกเขาต้องใช้ Empathy เป็นเครื่องมือหลัก ดังนั้น แบบจำลอง R-E-A-T จึงไม่ใช่เพียงทางเลือกหรือชุดเครื่องมือเสริม แต่เป็น กระบวนทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งยวด เป็นเสมือน DNA ใหม่ที่ผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตนเองและองค์กร เพื่อนำพา สถาบันการศึกษาให้สามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความโกลาหลของโลกยุคพลวัตแห่งดิจิทัล การสังเคราะห์กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการปรับตัวในยุคพลวัตแห่งดิจิทัลนี้เป็นการรวมเอาองค์ประกอบสำคัญทั้งสิ้น ได้แก่ ความยืดหยุ่นและภูมิต้านทาน ความเข้าอกเข้าใจและการมีสติ การปรับตัวตามบริบท และความโปร่งใสที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา มาผนวกรวมกันเป็นกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่เรียกว่า "แบบจำลอง R-E-A-T (เรียท) แบบจำลองนี้ทำหน้าที่เสมือนคู่มือ การวินิจฉัยและตอบโต้ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุได้ว่าเมื่อเผชิญกับความท้าทายใดในโลก BANI ควรใช้คุณลักษณะหรือ แนวทางปฏิบัติใดเป็นหลัก คุณค่าของกระบวนทัศน์ใหม่นี้ไม่ได้อยู่ที่การค้นพบคุณลักษณะเหล่านี้เป็นครั้งแรก แต่เป็นการ เชื่อมโยงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารเข้ากับลักษณะของปัญหาในยุคปัจจุบัน (BANI) อย่างเป็นระบบและตรงจุด ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำทั่วไปที่มักเป็นนามธรรม โดยสรุปแล้ว การเปลี่ยนผ่านนี้คือการละทิ้งมุมมองที่มององค์กร การศึกษาเป็นเสมือนเครื่องจักรที่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด ไปสู่การสร้างองค์กรให้เป็นระบบนิเวศที่มีชีวิต ที่สามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาการศึกษาไทยให้รอดพ้นและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลก BANI ที่เต็มไปด้วยความโกลาหลและความไม่แน่นอน กระบวนทัศน์ใหม่นี้จึงเป็นเสมือน DNA ใหม่ที่ผู้บริหารการศึกษาต้องสร้าง ให้เกิดขึ้นในตนเองและองค์กร เพื่อนำพาสถาบันการศึกษาให้สามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืนท่ามกลาง ความโกลาหลของโลกยุคพลวัตแห่งดิจิทัลดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลอง R-E-A-T (เรียท) เพื่อการบริหารการศึกษาในโลก BANI

บทสรุป

การสังเคราะห์กระบวนทัศน์ใหม่ R-E-A-T เพื่อการบริหารการศึกษาในยุคพลวัตแห่งดิจิทัล นับเป็นก้าวสำคัญที่เชื่อมโยงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำกับสภาวะแวดล้อม BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) อย่างเป็นระบบและตรงจุด โดย R-Resilience (ภูมิต้านทาน) ช่วยสร้างองค์กรที่ “ล้มแล้วลุกได้เร็ว” เปลี่ยนจากโครงสร้างแข็งกระด้างเป็นระบบนิเวศที่ยืดหยุ่นและฟื้นฟูตนเองได้ E-Empathy (ความเข้าใจ) สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ มุ่งดูแลสภาวะของครูและนักเรียนเป็นสำคัญ A-Adaptability (การปรับตัว) กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์โลกที่เหตุและผลไม่เป็นเส้นตรง และ T-Transparency & Intuition (ความโปร่งใสและปัญญา) ช่วยขจัดอัมพาตจากการวิเคราะห์ข้อมูลล้นหลามด้วยการสื่อสารเปิดเผยควบคู่กับการตัดสินใจบนพื้นฐานประสบการณ์และสัญชาตญาณ ผู้บริหารจึงไม่เพียงอาศัยข้อมูลเท่านั้น แต่ต้องหล่อหลอมปัญญาของผู้นำ ให้เป็นดุลยพินิจสุดท้ายในภาวะที่ไม่อาจเข้าใจได้ ซึ่งแนวทางการนำแบบจำลอง R-E-A-T ไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย การปลดล็อกอำนาจการตัดสินใจ โดยกระจายอำนาจสู่ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและออกแบบหลักสูตรโมดูลที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของชุมชน การจัดสรรทรัพยากรโดยยอมรับความซ้ำซ้อนเชิงบวก เช่น การมีแพลตฟอร์มการเรียนรู้สำรอง หรือครูที่สอนข้ามสายวิชา จะช่วยเสริมภูมิต้านทานต่อวิกฤต นอกจากนี้ให้จัดโปรแกรมฝึกอบรมด้านสติและความเข้าใจ (Empathy & Mindfulness) รวมถึงกิจกรรมสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ผ่านการพูดคุยระดมความเห็น โดยไม่มีการลงโทษเมื่อล้มเหลว สร้างบรรยากาศที่ผู้เรียนและบุคลากรกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ลดภาวะหมดไฟ และเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน

สำหรับการปรับตัว แนะนำให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาสร้างพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Educational Sandbox) เพื่อทดลองโครงการนำร่องขนาดเล็ก ใช้วิธีการ Agile และ Design Thinking ในการออกแบบ ปรับใช้ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จากนั้นนำบทเรียนกลับมาแก้ไขปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของความโปร่งใสและการใช้ปัญญาให้จัดตั้งกลไกสื่อสารภายในที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางดิจิทัลหรือการประชุมเชิงโต้ตอบ เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันต่อความท้าทาย เป้าหมาย และบทเรียนที่ได้จากความผิดพลาด พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะการตีความบริบทและใช้สัญชาตญาณผสมผสานกับข้อมูลเชิงลึกในการตัดสินใจ นับเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นเจ้าของร่วมของทุกภาคส่วน ด้วยแนวทางดังกล่าว สถาบันการศึกษาจะเปลี่ยนผ่านจากการบริหารเชิงเครื่องจักรสู่ระบบนิเวศที่มีชีวิตที่เรียนรู้และพัฒนาได้เองอย่างต่อเนื่อง ปลดล็อกศักยภาพของบุคลากร สร้างความยืดหยุ่น รองรับความไม่แน่นอนในโลกดิจิทัล และเดินทางสร้างคุณค่าให้สังคมได้อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

รายการอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2565). รายงานสถานการณ์สุขภาพจิตคนไทย ปี 2565. กระทรวงสาธารณสุข.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). การบริหารการศึกษายุคใหม่ (Modern educational administration). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญญา พรพิรุณ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก BANI. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 23(2), 285-298.

- ไพฑูรย์ สันลาร์ตัน. (2563). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). *Education disruption and the new normal of learning*. สยามกัมมาจล.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2564). *การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม: แนวคิดและกรณีศึกษา*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, และ ปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2562). การปฏิรูปการศึกษาไทย: จากแนวคิดและนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(2), 405-424.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2562). ความล้มเหลวของนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาไทย: บทเรียนจากอดีตและแนวทางสู่อนาคต. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 25(2), 1- 15.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium.