

# การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD\*

## THE EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE VUCA WORLD ERA

พระมหาพิเศษ สุขสมาน<sup>1</sup>, พระสมพร นามอินทร์<sup>2</sup> และ ชาตรี สุขสabay<sup>2</sup>

Phramahapiset suksamarn<sup>1</sup>, Phrasomporn name-in<sup>2</sup> and Chatree Suksabay<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

<sup>1-3</sup>Mahamakut Buddhist University, Thailand

Corresponding author E-mail: Namein33@gmail.com

Received 28 August 2023; Revised 29 September 2023; Accepted 30 October 2023

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค (VUCA) โดยใช้การศึกษาจาก การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากตำรา เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารทางการศึกษา ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน การปรับตัวและการเรียนรู้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ทันสมัยและท้าทาย เพื่อให้บุคลากรมีทิศทางและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง การสร้างการเรียนรู้และการ พัฒนาที่สม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสถานะ VUCA โดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และ เทคโนโลยี เพื่อเข้าถึงเนื้อหาการศึกษาที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้บริหาร ทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้มีความเข้าใจในสถานะ VUCA และสามารถปรับตัวและ นำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทางการศึกษาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

**คำสำคัญ:** การบริหาร, การศึกษา, โลก, VUCA

---

\* พระมหาพิเศษ สุขสมาน, พระสมพร นามอินทร์ และ ชาตรี สุขสabay. (2566). การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 3(5), 137-155.

Phramahapiset suksamarn, Phrasomporn name-in and Chatree Suksabay. (2023). The Educational Management in the VUCA World Era. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 3(5), 137-155.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



## Abstract

This academic article aims to present educational management in the VUCA era, utilizing educational research, data synthesis from textbooks, and relevant academic documents. Based on the study's findings, educational managers should create an organizational culture that supports adaptability and continuous learning. They should establish a clear vision and modern, challenging goals to inspire and motivate personnel's self-development. Constant learning and development are crucial, and educational leaders should support lifelong learning and learning that aligns with the changes in the VUCA environment, using online learning platforms and technologies to access diverse and effective educational content. The development of educational managers is essential to help them understand the VUCA environment and enable them to adapt and propose appropriate strategies for educational management in constantly uncertain and changing circumstances.

**Keywords:** Management, Education, World, VUCA

## บทนำ

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA มีความสำคัญ ที่จะช่วยเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการทางการศึกษาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง เพื่อตัดสินใจที่ดีและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องนี้ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และช่วยสร้างศักยภาพในการนำเสนอและประยุกต์แนวคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทางการศึกษาในสถานการณ์ VUCA (สมศักดิ์ จิตติเวชกุล, 2564)

VUCA คือ คำย่อของคำศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความซับซ้อน) Ambiguity (ความกำกวม) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ในการบรรยายสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทฤษฎีที่ไม่แน่นอน (Bennett & Lemoine, 2014) แนวคิดนี้มาจากการศึกษาของทหารสหรัฐอเมริกา (U.S.



Army War College) และถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการในสภาวะ VUCA ต้องอาศัยการคาดการณ์ล่วงหน้า การตีความหมาย และเข้าใจ การปรับตัว และการมีความยืดหยุ่น (Johansen, 2017, pp. 6-10) ในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีทักษะในการเรียนรู้ตลอดเวลาและมีความพร้อมในการตัดสินใจในสภาวะที่ไม่แน่นอน (Stiehm & Townsend, 2002) ด้วยการตอบสนองต่อสภาวะ VUCA ที่เป็นไปได้ ผู้บริหารจึงสามารถนำองค์กรไปสู่การปรับตัวและการเติบโตอย่างยั่งยืน VUCA อธิบายสภาวะที่ท้าทายและต้องการการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร การให้ความมั่นใจในการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบทิศทางและเป้าหมาย ความชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อเข้ากับสภาวะที่ไม่แน่นอน จะช่วยให้องค์กรรับมือและเติบโตในสภาวะ VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA มีแรงจูงใจสำคัญที่จะต้องศึกษาและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความไม่แน่นอนในสภาวะ VUCA นำมาซึ่งความต้องการ ความเข้าใจ และความคล่องแคล่วในการดำเนินการบริหารจัดการทางการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA นี้ มีลำดับเนื้อหา ดังต่อไปนี้ แนวคิด VUCA กล่าวถึงจุดเริ่มต้นแนวคิดความเป็นมา การปรับตัวในองค์กรทางการศึกษา วิธีการปรับตัวและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ VUCA ตามลำดับ ความน่าสนใจที่จะช่วยให้เรามีการจัดเตรียมและปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่ต่างกันไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA นั้น มาจากความเชื่อที่ว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ การศึกษาในยุค VUCA จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้สูง เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที การศึกษาในยุค VUCA จะช่วยผลิตคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 การศึกษาในยุค VUCA จะช่วยสร้างประเทศที่เข้มแข็งและแข่งขันได้ในโลกยุคใหม่

## แนวคิด VUCA

แนวคิด VUCA คำนี้เริ่มถูกใช้ครั้งแรกในปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย จากผลงานที่ชื่อว่า "Leaders. The Strategies For Taking Charge" คำว่า VUCA ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายความท้าทายที่เกิด



ขึ้นกับการจัดการและการนำทางโดยปัจจัยภายนอกต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการนำทางภายในองค์กร (Bennis, W., & Nanus, B.1985) แนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั้งในองค์กรและสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน คำว่า "Volatility" หมายถึง ความผันผวนและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสถานการณ์ "Uncertainty" หมายถึง ความไม่แน่นอนในการทำคาดการณ์และตัดสินใจ "Complexity" หมายถึง ความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับระบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกัน และ "Ambiguity" หมายถึง ความกำกวมที่เกี่ยวข้องกับความหมายและการตีความของข้อมูล (Bennett & Lemoine, 2014) การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จะต้องเผชิญกับความท้าทายที่มากมาย ตัวอย่างผลกระทบต่อการศึกษาในแต่ละด้านของ VUCA มีดังนี้

1. Volatility (ความผันผวน) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา หรือแม้แต่ความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้หลักสูตรการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนอง

2. Uncertainty (ความไม่แน่นอน) ความยากในการคาดการณ์และกำหนดเทรนด์ของเทคโนโลยีในอนาคต เช่น อาชีพใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจยังไม่ชัดเจน ทำให้การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมท้าทาย

3. Complexity (ความซับซ้อน) การปรับปรุงระบบการศึกษาให้ทันสมัย มีหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ทรัพยากร นโยบาย สถานภาพเศรษฐกิจ

4. Ambiguity (ความคลุมเครือ) ในการประเมินผลลัพธ์การศึกษา เช่น ความสำเร็จของนักเรียน ความคลุมเครือส่งผลให้มีความยากในการวัดและประเมินผลลัพธ์

ดังนั้น การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จำเป็นต้องมีการปรับปรุงทัศนคติและมุมมองต่อการบริหารจัดการ มีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อน เช่น การใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการทางวิชาชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความคลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



## การปรับตัวในองค์กรทางการศึกษา

แผนแม่บทการพัฒนาการศึกษา ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2580) เป็นแผนพัฒนาการศึกษาฉบับสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ และสร้างคนคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แผนแม่บทฉบับนี้มีความสอดคล้องกับ VUCA โลกแห่งอนาคตมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และคลุมเครือ แผนแม่บทฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและโลกยุคใหม่ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ การพัฒนาการศึกษาที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาการศึกษาที่ครอบคลุมทุกด้าน แผนแม่บทฉบับนี้จะช่วยสร้างคนคุณภาพที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565)

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคม รวมทั้งภาคการศึกษาด้วย องค์กรทางการศึกษาจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การปรับตัวขององค์กรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ การปรับตัวขององค์กรทางการศึกษาสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ และการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร การปรับตัวขององค์กรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะ VUCA ในหลาย ๆ ด้าน (Bennett & Lemoine, 2014) ดังนี้

1. การจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้จากการทำ
2. การจัดการกับความผันผวน สร้างระบบที่ยืดหยุ่นและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ พร้อมทั้งปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงานให้เหมาะสม
3. การใช้เทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการจัดการสภาวะ VUCA อาทิเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อติดตามแนวโน้มและปรับปรุงการจัดการ
4. การสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งในเรื่องของการสร้างสรรค์หลักสูตร และการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงวิธีการสอน



5. การบริหารจัดการความเสี่ยง มีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนในอนาคตได้ในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูงอย่างสภาวะ VUCA การปรับตัวขององค์กรทางการศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้รับความยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับสภาวะ VUCA (Brynjolfsson & McAfee, 2014) เทคโนโลยีช่วยให้เราสามารถติดตามและระบุแนวโน้ม พัฒนาการเรียนการสอนที่เป็นมิติส่วนบุคคล และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ การสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนและการจัดการก็เป็นอีกหนึ่งด้านที่สำคัญสำหรับองค์กรทางการศึกษาในสภาวะ VUCA (Bessant & Tidd, 2007) ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหลักสูตรหรือวิธีการสอน แต่ยังรวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ในท้ายที่สุด การบริหารจัดการความเสี่ยงคือหนึ่งในแนวทางที่จำเป็นในการรับมือกับสภาวะ VUCA (Hopkin, 2018) การวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการตระหนักถึงผลกระทบที่ความเสี่ยงเหล่านั้น อาจจะมีผลต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญของการปรับตัว

### วิธีการปรับตัวและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ VUCA

ในสถานการณ์ VUCA ที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอนในองค์กรทางการศึกษา การปรับตัวและเผชิญหน้าเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งที่องค์กรควรทำคือ การสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้พนักงานและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษา โดยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการนำเสนอไอเดียใหม่ อีกทั้งสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ VUCA อาจไม่เพียงพอ ต้องมีการวิเคราะห์และตระหนักถึงสถานการณ์ ทำความเข้าใจปัจจัยที่ทำให้เกิดความซับซ้อนและความไม่แน่นอน และนำเอาข้อมูลและข้อสังเกตมาเป็นแนวทางในการดำเนินการ และการ



ตัดสินใจที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเผชิญหน้ากับสภาวะ VUCA ควรพิจารณาตามแนวทางต่อไปนี้

1. รับมือกับความผันผวน (Volatility) พัฒนาทักษะในการตอบสนองเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มีแผนการและกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. รับมือกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) เรียนรู้และทำความเข้าใจในเรื่องของความไม่แน่นอน ใช้ข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างสถานการณ์ที่เป็นไปได้และวางแผนการรับมือ

3. รับมือกับความซับซ้อน (Complexity) ใช้วิธีการที่ทางระบบเพื่อวิเคราะห์และตีความความซับซ้อน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและรายละเอียด ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันความรู้

4. รับมือกับความคลุมเครือ (Ambiguity) สร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด และเปิดสู่ความคิดใหม่ ๆ

เราสามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการรับมือกับสภาวะ VUCA และใช้เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวสำหรับทั้งบุคคลและทีมงานก็เป็นส่วนสำคัญของการรับมือกับสภาวะ VUCA ด้วย (Johansen, 2007) เรียนรู้จากการทดลอง และมองดูความผิดพลาด เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ซึ่งจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดใจต่อการเรียนรู้และปรับตัวทั่วไปแล้ว การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมองหาแนวทางใหม่ และการรู้จักใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเป็นส่วนสำคัญของการรับมือกับสภาวะ VUCA

จากข้อความข้างต้น ในสภาวะการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ องค์กรทางการศึกษาจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรทางการศึกษาสามารถปรับตัวและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้พลังใจและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษา โดยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ อีกทั้งสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้

ในองค์กรทางการศึกษาที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ VUCA มีการปรับตัวและการเรียนรู้ที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อรองรับความผันผวนและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ในทีมงาน ให้พื้นที่ในการทดลองและสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงมือทำจะช่วยให้ทีมมีความรู้สึกมั่นใจในการจัดการกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อีกทั้ง ควรมีการวางแผนและการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสม เน้นการปรับเปลี่ยนที่ต่อการและทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะใหม่และการพัฒนาบุคลากร จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล

2. เน้นการปรับตัว ให้ความสำคัญและขนานแนวคิดแก่ความสามารถในการปรับตัว รับภารกิจและงานใหม่ ๆ ได้ มองดูความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง

3. สร้างวัฒนธรรมการให้และรับฟีดแบ็ค (Feedback) ซึ่งเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และปรับปรุง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการให้และรับฟีดแบ็คอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยสร้างการเข้าใจที่ดีขึ้นและการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีความเข้าใจและเคารพต่อกันสามารถส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สร้างวัฒนธรรมการทดลอง สนับสนุนการทดลองและการคิดนวัตกรรม ให้เวลาและทรัพยากรที่จำเป็นในการทดลองค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน ดูความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง



6. ส่งเสริมความรู้สึกรักที่มั่นใจและมีเจตนาารมณสูง บุคลากรที่มั่นใจและมีเจตนาารมณสูง มักจะรับมือกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า สนับสนุนการพัฒนาเจตนาที่บวก และทรัพยากรจิตใจเพื่อจุดประสงค์นี้

7. ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์ส่วนบุคคลเป็นความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กร ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่แบ่งปัน ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ วัฒนธรรมขององค์กรต้องถูกสนับสนุนและถูก ส่งเสริมโดยผู้นำในทุก ๆ ระดับ วัฒนธรรมที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้เป็นส่วน สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถรับมือและปรับตัวในสภาวะ VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อความข้างต้น พอสรุปได้ว่า การปรับตัวในองค์กรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนได้อย่าง เหมาะสม การปรับตัวเริ่มต้นด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้ที่ ต่อเนื่อง องค์กรควรส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตในที่ทำงาน และสร้าง ระบบที่ยืดหยุ่นและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ อีกทั้งยังต้องทบทวนและปรับปรุง นโยบายและกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรับมือกับความผันผวนได้อย่าง เหมาะสม นอกจากนี้ยังควรใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการจัดการสภาวะ VUCA เช่นการใช้ Big Data เพื่อติดตามแนวโน้มและปรับปรุงการจัดการ สร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้และการจัดการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในสภาวะ VUCA ท้ายที่สุดการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญในการรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนในอนาคตขององค์กร

## กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA

องค์กรทางการศึกษาควรเน้นการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม โดยสร้าง บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรทั้งในระดับบริหารและ ผู้ปฏิบัติการณ์ให้มีความเข้าใจในสถานการณ์ VUCA และเตรียมตัวให้พร้อมในการรับมือกับ ความผันผวนที่เกิดขึ้น ในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA ควรสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ต่อเนื่องและเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มการ เรียนรู้ออนไลน์ เช่น การอบรมและการพัฒนาผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน เพื่อให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาทักษะและความรู้ที่ต้องการในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ดังนี้

1. คิดอย่างระบบ ทำความเข้าใจว่าปัญหาและความท้าทายในโลก VUCA มักเกิดจากความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อน การคิดอย่างระบบจะช่วยให้เราสามารถมองเห็นรูปภาพใหญ่และทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

2. ความยืดหยุ่นในการวางแผน การวางแผนในยุค VUCA จำเป็นต้องเป็นแผนที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการล้มเหลว

4. เลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการรับมือกับสถานะ VUCA เทคโนโลยีสามารถช่วยในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ และการสื่อสารและประสานงาน

5. ภาวะผู้นำ ผู้นำในยุค VUCA ควรมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ยอมรับความไม่แน่นอน สร้างแนวทางใหม่ ๆ และรู้จักการรับฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในลักษณะนี้มีความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมและการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานะ VUCA

6. การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ในสถานะ VUCA การทำงานเป็นทีมที่สามารถสื่อสารและปรับตัวร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม รวมทั้งความไว้วางใจและความเข้าใจที่ดีกันและกัน จะสร้างความสามารถในการรับมือกับความท้าทายอย่างร่วมมือ

7. การบริหารจัดการความเสี่ยง การรับรู้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสามารถช่วยลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนและความผันผวน ความรู้และความสามารถในการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการในสถานะ VUCA ทั้งหมดนี้ การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA ต้องมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อสามารถรับมือและปรับตัวในสถานะที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน

นิติพัฒน์ แก้วสกุล (2563) เสนอแนวทางการบริหารการศึกษาในยุค VUCA ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารการศึกษาต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก



เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. สร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

ในองค์กรทางการศึกษาที่สร้างความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการสร้างวัฒนธรรมและกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่น องค์กรทางการศึกษากลับเป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมที่สามารถรับมือกับ สถานการณ์ VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาในยุค VUCA

ผู้บริหารทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาตนเองในยุค VUCA คือผู้ที่มีความยืดหยุ่นและก้าวหน้าในการเรียนรู้ เข้าใจถึงความสำคัญของการปรับตัวและการพัฒนา เพื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมทีมงานที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น มีภูมิคุ้มกันทางความคิดและสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทางการศึกษาในยุค VUCA ต้องมีความก้าวหน้าเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กรที่พวกเขาบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคิดอย่างสร้างสรรค์ในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิริวรรณ ศรีสวัสดิ์ (2564) ได้อธิบายว่า การพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาในยุค VUCA ซึ่งเป็นยุคที่โลกมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้น ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถที่หลากหลายเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายเหล่านี้ การพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาในยุค VUCA สามารถทำได้ผ่าน



หลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อเนื่อง การโค้ช และการให้คำปรึกษา ผู้บริหารทางการศึกษาควรเลือกรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับตนเองและสถานศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตนเองและนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในยุค VUCA

ผู้บริหารทางการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ VUCA นั้นมีความสำคัญในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมที่ของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้องค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการพัฒนาตลอดชีวิต ผู้บริหารควรเคลื่อนไหวไปในทิศทางของการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการเข้าร่วมการศึกษาที่ต่อเนื่อง การอ่านวารสารวิชาการ การเข้าร่วมอบรมและสัมมนา และการแลกเปลี่ยนความรู้กับคณะเพื่อนร่วมงานและผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ และการสร้างภูมิคุ้มกันทางความคิดเป็นเรื่องสำคัญอีกด้วย ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดอย่างยืดหยุ่นและความเป็นไปได้ การสร้างพื้นที่ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้เพื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่มุ่งเน้นความเป็นไปได้และความหลากหลาย เพื่อให้สามารถปรับสมดุลระหว่างความเร็วและความแม่นยำในการดำเนินงาน

การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้บริหารในสภาวะ VUCA ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการเรียนรู้ที่มีความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เครื่องมือและกระบวนการทางวิชาการที่เหมาะสม เช่น

1. การศึกษาองค์กร ผู้บริหารควรศึกษาและทบทวนวิธีการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในสภาวะ VUCA เพื่อให้สามารถปรับปรุงและปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. การเรียนรู้เชิงวิชาการ ผู้บริหารควรเข้าร่วมการศึกษาตลอดชีวิต โดยการอ่านวารสารวิชาการ การเข้าร่วมอบรมและสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสภาวะ VUCA

3. การสนับสนุนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารภายในองค์กร โดยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมสัมมนาหรือการนำเสนอเรื่องราวความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาวะ VUCA

4. หลักธรรมาภิบาลที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานในองค์กร โดยสร้างการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการตลอดเวลา



เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ การให้คำแนะนำและตัวชี้วัดเพื่อส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล

5. การสร้างทีมที่เปิดกว้างและหลากหลาย ผู้บริหารควรสร้างทีมที่มีความหลากหลายทั้งด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ VUCA การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

6. การเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่สามารถแสดงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานในสภาวะ VUCA โดยสื่อสารอย่างชัดเจนและโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรแสดงความเป็นผู้นำที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากข้อความข้างต้น โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและก้าวหน้าในการเรียนรู้ ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมทีมงานที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น ควรมีภูมิคุ้มกันทางความคิด และสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กรที่พวกเขาบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคิดอย่างสร้างสรรค์ในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA

ในยุค VUCA ที่การบริหารจัดการทางการศึกษากำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การนำเทคโนโลยีมาช่วยจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สร้างโอกาสและเปิดโอกาสให้กับการเรียนรู้และการเติบโตอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์ เช่น อีเมลและแชท ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างรวดเร็วการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน บุคลากร หลักสูตร และกิจกรรมทางการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้



สถานศึกษาสามารถติดตามผลการดำเนินงาน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์และแบบผสมผสาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้สะดวกและยืดหยุ่นมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและน่าสนใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อวัดผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนได้ดีขึ้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ๆ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆ และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดทักษะที่หลากหลาย การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น และช่วยให้ระบบการศึกษามีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น

ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษา “การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ ๆ” การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้แบบออนไลน์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้สะดวกและยืดหยุ่นมากขึ้น หลักสูตรการเรียนรู้แบบออนไลน์สามารถออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน และสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่

การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งจะผสมผสานรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์และแบบดั้งเดิมเข้าด้วยกัน หลักสูตรการเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถพัฒนาทักษะที่หลากหลายการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตัวเอง และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ หลักสูตรการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ ขั้นตอนการดำเนินงานในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ ๆ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

1. กำหนดเป้าหมายของหลักสูตรการเรียนรู้
2. วิเคราะห์ความต้องการผู้เรียน
3. เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับหลักสูตรการเรียนรู้
4. ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้



5. พัฒนาสื่อการเรียนรู้
6. ทดสอบหลักสูตรการเรียนรู้
7. ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนรู้

การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่

จากข้อความข้างต้น ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA ได้แก่ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน บุคลากร หลักสูตร และกิจกรรมทางการศึกษา การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์และแบบผสมผสาน การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและน่าสนใจ การใช้เทคโนโลยีเพื่อวัดผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ ๆ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น และช่วยให้ระบบการศึกษามีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น

## สรุป

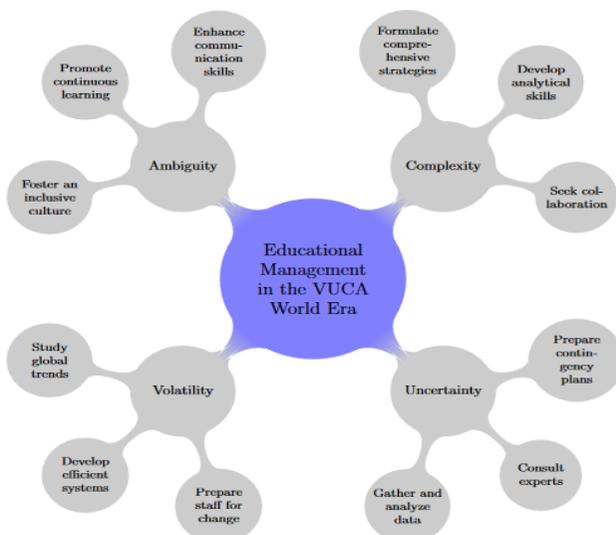
ในยุค VUCA ที่การบริหารจัดการทางการศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การสร้างความยืดหยุ่นและเสริมสร้างการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรทางการศึกษาเติบโตและประสบความสำเร็จในสถานะที่ผิดแปลกและมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่สูงเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายที่ทันสมัยมีความท้าทาย เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีทิศทางและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง การสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสถานะ VUCA การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงเนื้อหาการศึกษาที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ

การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA ต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาควรมีการปรับตัวและ



พัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจและมีความพร้อมในการรับมือกับสภาวะ VUCA ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA โดยผู้บริหารควรใช้แนวคิดทางวิชาการเช่นการวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ การสร้างระบบการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA เป็นสิ่งสำคัญในยุค VUCA การบริหารจัดการทางการศึกษาจำเป็นต้องเน้นความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป้าหมายที่ทันสมัย เพื่อบุคลากรมีทิศทางและแรงบันดาลใจในการพัฒนาดตนเอง การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าถึงเนื้อหาการศึกษาที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่ควรศึกษาต่อคือ การบริหารจัดการทางการศึกษาในยุค VUCA WORLD จะต้องมีกลยุทธ์ใดเพื่อปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน?

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 โมเดลขั้นตอนการทำงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการศึกษา กับ VUCA (โมเดลองค์ความรู้นี้เกิดจากบทความนี้เท่านั้น, ผู้เขียน 2566)



ขั้นตอนการทำงานนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กับ VUCA ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

ความผันผวน (Volatility) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ ส่งผลให้การบริหารการศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารการศึกษาอาจดำเนินการดังนี้

- ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมอย่างรอบด้าน (Study global trends)
- พัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น (Develop efficient systems)
- เตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Prepare staff for change)

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึงความไม่ชัดเจนของข้อมูลและสถานการณ์ ส่งผลให้การบริหารการศึกษาต้องมีความรอบคอบและระมัดระวังในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารการศึกษาอาจดำเนินการดังนี้

- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ (Gather and analyze data)
- ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ (Consult experts)
- จัดทำแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Prepare contingency plans)

ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึงการมีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารการศึกษาต้องมีความรู้และความเข้าใจในบริบทรอบด้าน โดยผู้บริหารการศึกษาอาจดำเนินการดังนี้

- แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (Seek collaboration)
- พัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Develop analytical skills)
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทุกด้าน (Formulate comprehensive strategies)

ความคลุมเครือ (Ambiguity) หมายถึงความคลุมเครือของข้อมูลและสถานการณ์ ส่งผลให้การบริหารการศึกษาต้องสามารถตีความข้อมูลและสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้บริหารการศึกษาอาจดำเนินการดังนี้

- พัฒนาทักษะการสื่อสารและการสื่อสาร (Enhance communication skills)



- ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Promote continuous learning)
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง (Foster an inclusive culture)

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). แผนแม่บทการพัฒนาการศึกษาระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2580). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

นิติพัฒน์ แก้วสกุล. (2563). การบริหารการศึกษาในยุค VUCA. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีสวัสดิ์ สิริวรรณ. (2564). การพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษายุค VUCA. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาไทยในยุค VUCA: โอกาสและความท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard business review, 92(1), 27-29.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). Innovation and Entrepreneurship. John Wiley & Sons.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age : Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page Publishers.

Johansen, B. (2007). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present. Berrett-Koehler Publishers.



Johansen, B. (2017). Navigating the VUCA world. *Leader to Leader*, 2017(85), 6-10.

Stiehm, J. H., & Townsend, J. (2002). *The US Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press.