

*อโใจล์ในการบริหารสถานศึกษา

อรอุษา ปุณยบุรณะ¹ วิฑิตกมลสิริ ลาโพธิ์^{2*} พัชรภา ตันติชูเวช³

สุมิตร สุวรรณ⁴ ทศตริน วรรณเกตุศิริ⁵ ศิริพร เครือทอง⁶

¹อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

²อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

³อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

⁴อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

⁵อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

⁶อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*Corresponding author e-mail: pompen.l@ku.th Tel. 062-4599364

บทคัดย่อ

ยุค BANI ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความเข้าใจยาก ทำให้การบริหารสถานศึกษาที่พึ่งพาแผนระยะยาวและขั้นตอนตายตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน บทความเชิงสังเคราะห์นี้เสนอแนวทางประยุกต์ “อโใจล์” เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการตอบสนองของโรงเรียน โดยอาศัยการทบทวนแนวคิดอโใจล์ บทเรียนจากการประยุกต์ใช้ และข้อจำกัดเชิงระบบของการศึกษาไทย ผลสรุปเสนอให้จัดตั้ง “ทีมข้ามสายงาน” เพื่อย่นวงจรงานและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ พร้อมข้อเสนอปฏิบัติ 8 ประเด็น ได้แก่ (1) การนำอโใจล์สู่การบริหารสถานศึกษา โดยทดลอง ปรับใช้ และเรียนรู้ (2) การขยายอโใจล์สู่องค์กรทั้งโรงเรียน (3) ประเมินระดับความเหมาะสมของอโใจล์ (4) ภาวะผู้นำอโใจล์ในสถานศึกษาที่สร้างความไว้วางใจ กระจายอำนาจ และรับฟัง (5) การวางแผน งบประมาณ ทบทวนแบบอโใจล์ (6) โครงสร้างองค์กรและการบริหารบุคลากร (7) กระบวนการและเทคโนโลยีสนับสนุน และ (8) การปรับให้สอดคล้องบริบทโรงเรียน การเน้นงบประมาณแบบอโใจล์ การประเมินผลรอบสั้น และการวัดผลที่มุ่ง “ผลลัพธ์และความสำเร็จของทีม” ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ เสริมพลังความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันระยะยาวของสถานศึกษา

คำสำคัญ: อโใจล์; การบริหารสถานศึกษา; BANI World; ภาวะผู้นำอโใจล์; นวัตกรรมการบริหารการศึกษา

* Received: 2025-07-27, Revised: 2025-09-24, Accepted: 2025-10-01

Agile in School Administration

Ornusa Punyaburana¹ Thitikamolsiri Lapho^{2*} Patcharapa Tantichuwet³
Sumit Suwan⁴ Tussatrin Wannagesiri⁵ Siriporn Kruatong⁶

¹Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

²Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

³Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

⁴Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

⁵Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

⁶Lecturer of Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus.

*Corresponding author e-mail: pornpen.l@ku.th

ABSTRACT

In the BANI era, marked by brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. School administration that relies on long-term plans and rigid procedures struggles to keep pace with change, undermining the confidence of teachers, parents, students, and the community. This synthesis article proposes ways to adapt Agile practices in schools to enhance flexibility and responsiveness, drawing on a review of Agile concepts, implementation lessons, and systemic constraints within Thai education. The conclusions recommend establishing cross-functional teams to shorten work cycles and improve decision quality, together with eight practical guidelines: (1) Introduce Agile into school management through experimentation, adaptation, and continuous learning; (2) Scale Agile across the whole school; (3) Assess the organization's Agile fit and maturity; (4) Cultivate Agile leadership that builds trust, distributes authority, and listens; (5) Adopt Agile approaches to planning, budgeting, and review; (6) Align organizational structure and people management for agility; (7) Develop enabling processes and technologies; and (8) Tailor application to each school's context. Emphasizing Agile budgeting, short evaluation cycles, and metrics focused on outcomes and team success can elevate learning quality, strengthen collaboration, and enhance schools' long-term competitiveness.

Keywords: Agile; school management; BANI World; Agile leadership; educational innovation.

บทนำ

จากการศึกษาข้อมูลเชิงวิชาการ พบว่า แนวคิดแบบอไจล์ (Agile) มาจาก “วิธีคิด” ไม่ใช่ “ขั้นตอน” หรือ “วิธีการ” โดยอไจล์ถูกพัฒนาขึ้นจากความต้องการของกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ต้องการเร่งกระบวนการสร้างซอฟต์แวร์ให้รวดเร็วและยืดหยุ่นภายใต้เงื่อนไขของเวลาและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในยุคดิจิทัล ทำให้นำไปสู่การประจักษ์ร่วมกันจนตกผลึกเป็น “Agile Manifesto” ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งวางรากฐานแนวคิดที่เน้น “การเรียนรู้จากการลงมือทำ” การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการรับฟัง ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง (Beck et al., 2001) นักวิจัยหลายคนให้ความสำคัญกับอไจล์ในรูปแบบ “แนวทางการคิดแบบยืดหยุ่น” มากกว่าเป็นสูตรสำเร็จ เช่น Rigby, Elk, & Berez (2020) ซึ่งว่าองค์กรที่จะใช้อไจล์ได้อย่างแท้จริง ต้องเปลี่ยนกรอบคิดให้พร้อมทดลอง ล้มเหลว เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง หรือ Denning (2018) ระบุว่าอไจล์คือการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากระบบสั่งการแบบราชการไปสู่การมอบอำนาจให้ทีมย่อยที่ยืดหยุ่นและตัดสินใจเองได้

อไจล์เป็นแนวคิดในการทำงานที่เน้น “ความคล่องตัว” และ “การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง” มากกว่าการยึดติดกับขั้นตอนหรือเอกสารที่ซับซ้อนเหมือนในระบบดั้งเดิม โดยจุดเด่นของแนวทางอไจล์ คือ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เช่น การทำเอกสารหรือกระบวนการอนุมัติที่ล่าช้า แต่ให้ความสำคัญกับ “การสื่อสารภายในทีม” และ “การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด” มากขึ้น

ทีมงานที่ทำงานแบบอไจล์มักเริ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้เสร็จในระดับที่สามารถทดสอบได้ แล้วนำไปให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้งานจริง จากนั้นจึงนำข้อเสนอแนะกลับมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการใช้งานจริงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ตรงจุดมากขึ้น (อุษณีย์, 2566)

ดังที่ Jamais Cascio (Cascio, 2020) นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอกรอบคิดใหม่ที่เรียกว่า BANI World เพื่อสะท้อนลักษณะของโลกยุคใหม่ในมิติที่ละเอียดขึ้น ทั้งทางโครงสร้างองค์กรและผลกระทบด้านอารมณ์ของบุคลากร ตามแนวคิด BANI ที่ประกอบด้วย 1) Brittle (โลกที่เปราะบาง) โครงสร้างที่ดูเหมือนมั่นคงอาจล่มสลายได้อย่างฉับพลัน เช่น หลักสูตรการเรียนรู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนทันทีเมื่อนโยบายเปลี่ยน งบประมาณล่าช้าจนกิจกรรมต้องยกเลิก เป็นต้น 2) Anxious (โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล) ความไม่แน่นอนทำให้บุคลากรเกิดความวิตก เช่น ครุกังวลกับนโยบายที่เปลี่ยนบ่อย ระบบประเมินที่ซับซ้อน หรือความไม่แน่นอนจากโลกภายนอก 3) Nonlinear (โลกที่สับสน คาดเดายาก) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นเส้นตรง เช่น โพสต์เล็ก ๆ ของนักเรียนบนโซเชียลอาจสร้างวิกฤติให้กับโรงเรียน 4) Incomprehensible (โลกที่เข้าใจยาก) ปริมาณข้อมูลมหาศาล ทั้งจริงและเท็จ ทำให้การวิเคราะห์ตัดสินใจเป็นเรื่องท้าทาย เช่น ข่าวยุบโรงเรียน หรือนโยบายที่เปลี่ยนรายวัน สภาวะการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าโลกในปัจจุบันนั้นซับซ้อน และเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนที่ส่งผลต่อ “ความมั่นคงทางความคิด” ของบุคลากรในองค์กร (Arora & Bhargava, 2021; Kumar & Prasad, 2023; Nayak, 2022)

ดังนั้น การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนจึงกลายเป็นความท้าทายสำคัญของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ที่ต้องปรับกลยุทธ์เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และยังต้องให้ความสำคัญกับ “ภาวะจิตใจของบุคลากร” ที่กำลังเผชิญกับความสับสนอลหม่านนี้ในทุก ๆ วัน แนวคิด BANI สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารออกแบบแนวทางการพัฒนาองค์กรและการสนับสนุนบุคลากรอย่างตรงจุดมากขึ้น ทั้งด้านการบริหารจัดการ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง (Kumar & Prasad, 2023; จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

ตัวอย่างจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นกระทันหันได้ส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเรียนรู้ของนักเรียน ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงข้อจำกัดของระบบการเรียนรู้ออนไลน์ที่ไม่ทั่วถึงและไม่เท่าเทียม นอกจากนี้ยังเกิดผลกระทบด้านจิตใจอย่างลึกซึ้งทั้งในกลุ่มนักเรียน ครู และผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนถึงความเปราะบางทางอารมณ์และความไม่แน่นอนของระบบการศึกษาในภาพรวม

เมื่อบริบทของโลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการบริหารที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน พร้อมปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ทั้งในด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้นนี้

ดังนั้น แนวคิดอโงะจึงได้รับความสนใจอย่างมากในฐานะเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารยุคใหม่ ที่เน้น “ความคล่องตัว” และ “การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง” โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ แนวคิดอโงะไม่ได้จำกัดเพียงแค่ขั้นตอนการทำงาน หากแต่เป็นวิถีคิดที่ยืดหยุ่น กระตือรือร้น และเปิดรับความเปลี่ยนแปลง (ณัฐณิษฐ์ ศรีมาเสริม และญาดา เอื้อสมิทธิ์, 2565) โดยสรุปได้จากองค์กรที่นำแนวคิดอโงะไปปรับใช้ จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ 1) การสื่อสารและความร่วมมือของบุคลากรมากกว่าขั้นตอนหรือเครื่องมือ 2) ผลลัพธ์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าเอกสารที่สมบูรณ์แบบ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดมั่นในแผน และ 4) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง (พุฒิตา รังสิมันตศิริ & ประไพพิศ มุทิตาเจริญ, 2564)

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดอโงะในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้นำเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน พัฒนาความยืดหยุ่นในองค์กร และเข้าใจบริบททั้งหมดเพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับสถานศึกษาเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาในระยะยาวต่อไป

ความจำเป็นของการประยุกต์ใช้แนวคิดอโงะเพื่อพัฒนาระบบงานในสถานศึกษา

จากสถานการณ์โควิด-19 ที่เป็นตัวเร่งและตัวหน่วงในการเปลี่ยนแปลงได้มีผลกระทบต่อระบบการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนต้องรับนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้บางแผนงานต้องหยุดชะงักหรือเลื่อนออกไป ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถวางแผนล่วงหน้า และไม่มีแผนยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ก็อาจทำให้โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ หรือในกรณีเลวร้ายที่สุด โรงเรียนอาจไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดในระบบการศึกษาได้เลย (ทวีศักดิ์ เจริญเตี้ย, 2563)

ในปัจจุบันแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จะเริ่มคลี่คลายลง แต่ผลกระทบที่มีต่อระบบการศึกษาไทยยังคงหลงเหลืออยู่ ทั้งในด้านโอกาสในการเรียนรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยีความสามารถของครูในการสอนออนไลน์ รวมถึงภาวะจิตใจของผู้เรียนและครูที่เผชิญกับความเครียดและความวิตกกังวลอย่างมาก ทำให้การบริหารการศึกษาของไทยตกอยู่ในภาวะวิกฤตรวมถึงต้องเผชิญกับช่องว่างด้านภาวะผู้นำ และความเปราะบางของนโยบายที่เร่งให้โรงเรียนต้องปรับตัวด้วยนวัตกรรมใหม่และวิถีคิดที่คล่องตัวมากขึ้น (พุฒิตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ, 2564) สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือความจำเป็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูในการออกแบบ

รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต แต่ควรเป็นจุดเริ่มต้นของ “ความปกติใหม่ที่พึงประสงค์” ที่เกิดจากกระบวนการวางแผนร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ภาคประชาสังคม และที่สำคัญคือตัวนักเรียนเอง โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น เป็นธรรม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้อย่างแท้จริง เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (UNESCO, 2020; พุทธา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุฑิตาเจริญ, 2564; ณิชยา พิทยาพงศ์กร 2563)

การนำแนวคิดของอโงะ มาใช้ในสถานศึกษาสามารถช่วยให้เกิดความคล่องตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดบริบท 2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการเป็นผู้นำของตนเอง การบริหารด้วยความคล่องตัวจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็นลง เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูที่มีความใกล้ชิด ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ส่งผลต่อการทำงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานทุกด้าน ส่งผลต่อยอดไปยังตัวผู้เรียนที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา เกิดการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และนำผลไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และท้ายที่สุดส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม, 2565)

การบริหารจัดการแบบอโงะ

อโงะเป็นแนวคิดการทำงานที่เน้นความคล่องตัว ความรวดเร็ว และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีรูปแบบตายตัว และเนื่องจากการประยุกต์ใช้ต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร การสื่อสาร และการร่วมมือในทีมงาน เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และผู้บริโภคได้อย่างทันท่วงที

องค์กรส่วนใหญ่มักดำเนินงานด้วยระบบ “Waterfall Process” ซึ่งเป็นการทำงานแบบลำดับขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ทุกขั้นตอนต้องเสร็จสิ้นก่อนจึงจะเข้าสู่ขั้นถัดไป ทำให้ขาดความยืดหยุ่น และหากพบข้อผิดพลาดในช่วงท้ายของกระบวนการ จะต้องย้อนกลับไปเริ่มต้นใหม่ ส่งผลให้เสียเวลาและทรัพยากรจำนวนมาก

แนวคิดแบบอโงะ แตกต่างจาก Waterfall Process โดยมุ่งเน้นการลดความซับซ้อนของขั้นตอนลดภาระด้านเอกสาร และเน้นการสื่อสารระหว่างทีมเป็นหลัก กระบวนการจะถูกแบ่งออกเป็นช่วงสั้น ๆ โดยในแต่ละช่วงจะมีการวางแผน พัฒนา ทดลองใช้งานจริง และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างทันที อโงะ จึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและส่งมอบงานได้รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มูจจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์, 2565)

ความเป็นมาของแนวคิดแบบอโใจล์

ในปี 1994 กลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ได้มีการประชุมกันในรัฐยูทาห์ สหรัฐอเมริกา หลังพบปัญหาใหญ่ในการทำงานเนื่องจากต้องรอการปฏิบัติงานจากคนหลายชั้น เปรียบเหมือนน้ำตกที่ค่อย ๆ ไหลจากบนลงล่างส่งผลให้โปรเจกต์ต้องใช้เวลาไปกับการรอแผนกที่มาก่อนทำงานให้เสร็จทีละขั้นนานถึง 6 เดือน หรือ 1 ปี ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการรวมตัวกันของทีมวิศวกรซอฟต์แวร์เพื่อค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ จนได้ออกมาเป็น อโใจล์ Manifesto โดยมีใจความสำคัญ (นครินทร์ วงกิจไพบูลย์, 2562) ดังนี้

1. Individuals and interactions over processes and tools ให้ความสำคัญกับ ‘คนและการปฏิสัมพันธ์กัน’ มากกว่า ‘ขั้นตอนและเครื่องมือ’
2. Working software over comprehensive documentation ให้ความสำคัญกับ ‘ซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง’ มากกว่า ‘เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์’
3. Customer collaboration over contract negotiation ให้ความสำคัญกับ ‘การร่วมมือทำงานกับลูกค้า’ มากกว่า ‘การต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา’
4. Responding to change over following a plan ตอบรับกับ ‘การเปลี่ยนแปลง’ มากกว่า ‘การทำตามแผนที่วางไว้’

Stephen Denning (2018) ถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดการบริหารจัดการแบบอโใจล์ ซึ่งถูกเสนอให้เป็นแนวทางการเปลี่ยนผ่านจากระบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิมที่ยึดหลักการควบคุมแบบบนลงล่าง มีลำดับขั้นที่เข้มงวด และมักก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรไปสู่แนวทางการบริหารในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ Denning เสนอหลักการบริหารแนวใหม่ที่เน้นความคล่องตัวโดยมีแกนหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลเพื่อสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม 2) ชีตสมรรถนะ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร 3) ท้องถิ่นวิวัฒน์ ปรับบริหารการทำงานให้เหมาะสมกับพื้นที่และวัฒนธรรม 4) พลังจากล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้หน่วยงานหรือทีมเล็ก ๆ มีอิสระในการตัดสินใจและขับเคลื่อนงาน แนวคิดนี้เน้นการออกแบบองค์กรให้มีทีมเล็ก ๆ ที่ทำงานแบบอโใจล์ ซึ่งสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของ Denning จึงถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทั้งภาคธุรกิจและภาคการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแข็งตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทางที่

หลักการอไจล์

แม้จะมีองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดอไจล์ไปปรับใช้ แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง เนื่องจากยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักการของอไจล์ และการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีการพัฒนาแนวคิด "Principles behind the Agile Manifesto" หรือ หลักการ 12 ข้อของอไจล์ ซึ่งเป็นการขยายความจาก Agile Manifesto ไปสู่กรอบการทำงานที่จับต้องได้ ใช้เป็นแนวทางในการจัดการงาน พัฒนาทีม และขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความคล่องตัวอย่างแท้จริง (Agile Alliance, 2001; Supply Chain Guru, n.d.) หลักการทั้ง 12 ข้อ มีรายละเอียดสำคัญดังนี้:

1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Satisfy the Customer) ส่งมอบงานหรือผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจตั้งแต่ระยะแรกของกระบวนการ
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Welcome Change) เปิดรับความเปลี่ยนแปลง แม้ในช่วงท้ายของกระบวนการ เพราะการเปลี่ยนแปลงคือโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับงาน
3. ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ (Deliver Frequently) แบ่งงานออกเป็นช่วงสั้น ๆ และส่งมอบให้ผู้ใช้เป็นระยะ เพื่อประเมินผลและลดความเสี่ยง
4. การทำงานร่วมกัน (Work Together) ทีมงานควรสื่อสารและร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด เช่น ฝ่ายวางแผน ผลิต และขาย เพื่อสร้างแนวทางร่วมกัน
5. ความเชื่อใจและการสนับสนุน (Trust & Support) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมและไว้วางใจทีมให้ดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Conversation) การพูดคุยโดยตรงเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิด
7. วัตถุจากผลงานที่ใช้งานได้จริง (Working Software) ความก้าวหน้าของงานควรสะท้อนจากผลงานที่สามารถใช้งานได้จริง ไม่ใช่จากเอกสารหรือแผนงานเพียงอย่างเดียว
8. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ทีมควรสามารถทำงานได้ในอัตราที่สมดุลและต่อเนื่อง โดยไม่เร่งหรือเหนื่อยล้าจนเสียสมดุล
9. ใส่ใจคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Attention to Excellence) การให้ความสำคัญกับคุณภาพทางเทคนิคและการออกแบบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในระยะยาว
10. เรียบง่ายคือหัวใจ (Simplicity) เน้นการทำความเข้าใจสิ่งที่จำเป็น หลีกเลี่ยงกระบวนการที่ซับซ้อนหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่า
11. ให้อำนาจแก่ทีม (Self-Organizing Teams) ทีมที่สามารถบริหารจัดการตัวเองได้มักจะผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า
12. ทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ (Reflect and Adjust) ทีมควรมีการประเมินผลและสะท้อนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำ Agile มาใช้ในสถานศึกษา: การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

ในแนวทางการทำงานแบบอไจล์ นอกจากความคล่องตัวหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยังรวมถึงการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายหน่วยงาน เช่น ฝ่ายวางแผน เทคนิค สนับสนุน และประเมินผล ให้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในเป้าหมายเดียวกัน ลักษณะทีมเช่นนี้ส่งผลให้เกิดความเข้าใจงานแบบรอบด้าน การให้อำนาจทีมในการตัดสินใจที่เหมาะสมในระดับโครงการ ช่วยลดขั้นตอนการอนุมัติที่ล่าช้า ลดความซ้ำซ้อน ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรทั้งด้านเวลาและต้นทุนเป็นไปอย่างคุ้มค่า ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน ยังเปิดโอกาสให้ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้น แบ่งงานออกเป็นสัปดาห์ย่อย และส่งมอบงานเป็นช่วง ๆ ง่ายต่อการปรับปรุงหรือแก้ไขเมื่อพบปัญหา สมาชิกในทีมสามารถติดตามสถานะของงานได้แบบทันเวลาผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่อง มีการทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงอย่างสม่ำเสมอ นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และสร้างความร่วมมือภายในองค์กรอย่างแท้จริง แนวทางนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาหลายฉบับ เช่น ศิริธร จันทรา และวีระศักดิ์ เผ่ากันทะ (2565) ที่กล่าวว่า การจัดการองค์กรตามแนวคิดอไจล์ที่ใช้ทีมข้ามสายงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐได้อย่างชัดเจน รวมถึง Luo, Slotegraaf และ Pan (2006) ที่พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีบทบาทในการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรในด้านการบริการและการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยกลไกการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ และความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง

การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบอไจล์ ซึ่งควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) เคารพและรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเสนอความเห็น หลากหลายมุมมองจะช่วยสร้างสรรค์แนวทางที่ดีที่สุด และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน 2) เชื่อมมั่นในศักยภาพของทีม สนับสนุนให้ทีมบริหารจัดการตนเอง เชื่อว่าทุกคนมุ่งมั่นและมีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโครงการให้สำเร็จ 3) กระตุ้นการสื่อสารภายในทีม แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย สร้างความเข้าใจในกระบวนการ และช่วยให้ทีมมองไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ส่งเสริมการพัฒนาและเรียนรู้จากความผิดพลาด มุ่งเน้นการเรียนรู้ ไม่กล่าวโทษ และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่าในทุก ๆ รอบการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของอไจล์ เพราะแนวคิดอไจล์ มิใช่เพียงแค่กระบวนการหรือเทคนิค แต่คือ “วิธีคิดและวิธีทำงานร่วมกัน” ที่ต้องปลูกฝังลงไปในระดับของบุคลากรทุกคน ดังนั้น วิธีการทำงานแบบอไจล์ ที่อาศัยความรวดเร็วในการทำงานร่วมกันของทีมจากหลากหลายสายงานหรือการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน ถือเป็นหนึ่งใน “นวัตกรรมด้านการบริหาร

จัดการ” ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายมากกว่าวิธีการทำงานแบบโอโล่ที่เต็มไปด้วยคุณประโยชน์มากมายนั้นถูกนำมาใช้อย่างผิด ๆ จากความเข้าใจที่ผิดพลาดขององค์กรจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการคิดว่าโอโล่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการปรับให้เหมาะสมและทดลองอย่างค่อยเป็นค่อยไป การที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมทำความเข้าใจและปฏิบัติตามโอโล่อย่างแท้จริงไปจนถึงการนำเอาโอโล่ไปใช้กับทุกหน่วยงานในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงสมดุลกับระบบปฏิบัติการแบบดั้งเดิมที่มีเสถียรภาพที่ยังคงใช้การได้ดี

Rigby, Elk และ Berez (2020) ชี้ให้เห็นว่าการนำโอโล่มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลต้องเริ่มจาก “แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร” โดยเริ่มจากผู้นำระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมปรับบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัว ดังนั้น การนำแนวคิดโอโล่มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน แต่เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรม แนวคิด และบทบาทของผู้นำอย่างสิ้นเชิง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวในหลายด้าน เพื่อให้สามารถนำแนวทางนี้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้ 1) เปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้บริหารต้องลดบทบาทการสั่งการแบบแนวดิ่ง และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ โดยเน้นการปลดล็อกศักยภาพของทีม ไม่ใช่การควบคุมทีม 2) ยอมรับความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จากเดิมที่ระบบราชการในสถานศึกษามักยึดตามแผนระยะยาวและโครงสร้างแน่นอน แนวคิดโอโล่ต้องการความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับแผนอย่างทันท่วงที ผู้บริหารจึงต้องพร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาด และยอมรับการผิดพลาด ลองผิดลองถูก (Trial-and-Error) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา 3) ปรับแนวทางการสื่อสารให้เปิดกว้างและต่อเนื่อง แนวคิดโอโล่ต้องการการสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดนโยบายแบบบนลงล่าง 4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) โดยใช้รูปแบบการทำงานที่ข้ามสายงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ไม่มีลำดับชั้น และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าตำแหน่งหรืออำนาจ และ 5) เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ผู้บริหารต้องปลูกฝังแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการและตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายเรียนรู้จากประสบการณ์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

เคล็ดลับการนำโอโล่มาประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษา

Rigby, Elk และ Berez (2020) ได้สรุปบทเรียนและเคล็ดลับจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำโอโล่ไปใช้จริง ซึ่งในที่นี้ขอนำข้อสรุปดังกล่าวมาวิเคราะห์และเรียบเรียงใหม่ เพื่อเสนอเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การนำอไจล์ไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา: ต้องทำความเข้าใจ “โครงสร้างหลัก” และ “แนวคิดเชิงวัฒนธรรม” ของอไจล์ โดยสามารถประยุกต์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ทลายกำแพงของโครงสร้างแบบแยกฝ่าย เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ ฯลฯ แล้วสร้าง “ทีมอไจล์” ที่ประกอบด้วยครูหรือบุคลากรจากหลายสายงาน ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อเป้าหมายการพัฒนาหลักสูตร หรือแก้ปัญหาสำคัญในโรงเรียน

1.2 กำหนดบทบาท “Product Owner” โดยผู้บริหรเป็นผู้นิยามวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ชัดเจน ส่วนหัวหน้าทีมอไจล์เป็นผู้ขับเคลื่อนงานจริง ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ และดูแลให้ทีมสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ

1.3 ให้ทีมมีอำนาจในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาการเรียนรู้ โดยสามารถทดลอง ปรับเปลี่ยน และเรียนรู้จากผลลัพธ์ในแต่ละรอบการดำเนินงานได้

1.4 ลดการยึดติดกับแผนแบบตายตัว และพร้อมปรับตัวจากข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้รับ เพื่อให้แนวทางการบริหารเกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของทั้งองค์กร ให้มีความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้จากการลงมือทำอย่างแท้จริง

2. การขยายแนวคิดอไจล์สู่ทั้งองค์กร หลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาทดลองนำแนวคิดแบบอไจล์มาใช้กับทีมงานกลุ่มเล็กประสบความสำเร็จแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการสร้าง “องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง” เป็นการขยายขอบเขตไปสู่การบริหารในระดับทั้งโรงเรียน พร้อมดำเนิน 3 กิจกรรมหลักเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1 การจัดจำแนกประเภทของทีม (Taxonomy of Teams) โรงเรียนควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมของงานทั้งหมดในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานแผนงาน งานบุคคล งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ฯลฯ แล้วจัดหมวดหมู่ “งานที่ต้องทำ” เพื่อดูว่างานใดมีผู้รับผิดชอบแล้ว งานใดซ้ำซ้อน งานใดที่สำคัญแต่ยังไม่มีผู้ดูแล และโรงเรียนขาดแคลนทักษะหรือทรัพยากรด้านใด

2.2 การเรียงลำดับการเปลี่ยนผ่าน (Sequencing the Transition) การขยายแนวคิดอไจล์ทั้งองค์กรไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทั้งหมด แต่ควรเริ่มจากหน่วยงานหรือภารกิจที่มีความสำคัญสูง และมีโอกาสสำเร็จเร็ว เช่น การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หรือระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เมื่อทีมอไจล์ชุดแรกดำเนินงานได้ดีแล้ว โรงเรียนจึงค่อย ๆ ขยายแนวคิดนี้ไปยังหน่วยงานอื่น

2.3 การวางแผนจัดการความเชื่อมโยงระหว่างทีม (Planning for Interdependencies) เมื่อทีมอไจล์เริ่มมีหลายทีม เช่น ทีมพัฒนาหลักสูตร ทีมประเมินผล ทีมกิจกรรมนักเรียน ฯลฯ สิ่งสำคัญคือ การประสานงานระหว่างทีมให้เกิด “การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างชัดเจน” ผู้บริหารควรตั้งหน่วยงานสนับสนุน เช่น งานแผนงาน งบประมาณ บุคลากร เข้ามาร่วมในทีม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม และทำให้การดำเนินงานเกิดขึ้นเร็วขึ้น

3. จะเป็น “อโจล” แคไหน ถึงจะเหมาะกับบริบทของสถานศึกษา? การนำแนวคิด “อโจล” มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ไม่สามารถใช้วิธีการ “ลอกแบบ” องค์การเอกชนหรือองค์กรเทคโนโลยีโดยตรงได้ เนื่องจากบริบทของการศึกษาไทยมีความซับซ้อนทั้งด้านโครงสร้าง ระเบียบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น การเปลี่ยนผ่านต้องอาศัยการปรับให้เหมาะสมมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนองค์กรสู่วิธีการทำงานแบบ อโจลจะต้องประเมินความพร้อมขององค์กรตนเองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะใน 4 มิติสำคัญที่ Rigby et al. (2020) ได้เสนอไว้ ได้แก่:

3.1 ต้นทุนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Cost) การปรับเปลี่ยนองค์กรจากระบบเดิมไปสู่ระบบอโจล ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เช่น งบประมาณในการอบรมครู การจ้างโค้ชอโจลภายนอก การจัดหาเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีแผนจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบภารกิจหลักของโรงเรียน

3.2 ต้นทุนด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Cost) ในระยะเปลี่ยนผ่าน อาจเกิดภาวะที่ดูเหมือน “ประสิทธิภาพลดลง” เช่น การใช้ทรัพยากรแบบยืดหยุ่นมากขึ้น การลดชั่วโมงเรียนเพื่อเพิ่มกิจกรรมเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ หรือการออกแบบงานซ้ำเพื่อทดลองทางเลือกใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้คือ “ต้นทุนเชิงกลยุทธ์” ที่องค์กรต้องยอมรับเพื่อแลกกับความคล่องตัวและการเรียนรู้ระยะยาว

3.3 ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น (Increased Risks) เมื่อองค์กรคลายการควบคุมแบบเดิมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในระดับทีม ก็มีความเสี่ยงที่อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการสะท้อนผล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการวัดผลที่ยืดหยุ่นแต่ชัดเจน เพื่อบริหารความเสี่ยงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ต้นทุนเชิงโครงสร้างองค์กร (Organizational Cost) ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เช่น การทำงานแบบไม่มีลำดับชั้นมากนัก การตัดสินใจร่วมกันในทีม อาจส่งผลต่อจิตใจบุคลากรบางส่วน ผู้บริหารต้องสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” และระบบสนับสนุนให้ครูสามารถเรียนรู้และเติบโตในวิถีใหม่นี้ได้ เพื่อให้การปรับใช้แนวทางอโจลสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัด (Key Indicators) ที่ครอบคลุมทั้ง 5 มิติหลัก ดังนี้:

Input : ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น จำนวนครูที่ผ่านการอบรมอโจล, งบประมาณในการปรับห้องเรียน, เวลาในการประชุมทีม

Activity : กิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การทำงานร่วมกับฝ่ายสนับสนุน หรือการวางระบบบริหารจัดการแบบใหม่

Output : ผลที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ, สื่อการสอนแบบ Active learning, กระบวนการทำงานที่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น หรือขวัญกำลังใจของครู และบุคลากร

Outcome : ผลกระทบเชิงพฤติกรรม เช่น ทักษะผู้เรียน, ความพึงพอใจของครู, การตอบสนองต่อปัญหาการเรียนรู้ ไปจนถึงความผูกพันของบุคลากรที่มากขึ้น

Purpose : เป้าหมายระยะยาว เช่น วัฒนธรรมแบบคล่องตัวของโรงเรียน, ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียน หรือความผูกพันของบุคลากรต่อโรงเรียน

4. ภาวะผู้นำแนวใหม่ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา (Agile Leadership) การนำแนวคิด “อโใจล์” มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำองค์กรเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุมทุกอย่าง” เป็น “ผู้สร้างเงื่อนไขให้เกิดการเปลี่ยนแปลง” หรือที่เรียกว่า “ผู้นำอโใจล์” ซึ่งไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนตำแหน่งหรือบทบาท แต่คือการเปลี่ยน “วิธีคิด” และ “วิธีการบริหาร” ไปสู่ทิศทางที่เน้นการสร้างพลังในทีมมากกว่าการใช้อำนาจ โดยยึดถือหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้:

4.1 การเรียนรู้ของบุคลากรต้องมาจากการลงมือทำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร “ทดลองทำ” สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เช่น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากเบื้องบนเสมอไป การเรียนรู้จากการลงมือทำจะช่วยให้ทีมพัฒนา “นวัตกรรมการศึกษา” ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นรากฐานของอโใจล์ที่เน้น “คิด-ทำ-ปรับปรุง” ตลอดเวลา

4.2 ความเชื่อใจต้องสร้างขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อโใจล์ไม่ได้เชื่อใน “คำสั่ง” แต่เป็น “ความเชื่อมั่น” ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจได้ด้วยการให้ทีมอโใจล์รายงานผลการดำเนินงาน และสิ่งที่ค้นพบของตนทุก ๆ 2-4 สัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการมีพื้นที่พูดคุยสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจของการสร้างความไว้วางใจในอโใจล์

4.3 ผู้บริหารควรทำงานเฉพาะของตน แม้ผู้บริหารจะสามารถทำหลายสิ่งได้ดีกว่าบุคลากร แต่การทำงานแบบอโใจล์เน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มศักยภาพให้กับทีมงาน บุคลากรควรได้รับมอบหมายให้ดูแลภารกิจตามความเชี่ยวชาญของตนเอง ขณะที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นงานเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในระยะยาว

4.4 ฟังเสียงของ “ผู้ใช้บริการ” คือหัวใจของความเปลี่ยนแปลง ในบริบทของสถานศึกษา “ผู้เรียน” และ “ชุมชน” คือผู้ใช้บริการทางการศึกษา ดังนั้นผู้นำอโใจล์จึงต้องเปลี่ยนวิธีคิดจาก “ขับเคลื่อนตามประสบการณ์ส่วนตัว” มาเป็น “การเรียนรู้จากข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ” ผ่านกระบวนการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างเป็นระบบ การทดสอบการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ และปรับปรุงจากข้อมูลจริง เพื่อให้การบริหารมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้เรียน

5. การวางแผน จัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลแบบอโใจล์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลให้มี “ความยืดหยุ่น” และ “การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง” โดยหลักการสำคัญในการวางแผนและจัดการงบประมาณแบบอโใจล์ ควรเป็นดังนี้

5.1 การจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้กำหนด “วิสัยทัศน์” และ “เป้าหมายหลัก” ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้ทีมงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม หรือเปิดรับโอกาสใหม่ที่ไม่ได้อยู่ในแผนเดิม สามารถ

ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่น ระบบงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น หรือสามารถโยกย้ายทรัพยากรตามลำดับความสำคัญที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที

5.2 จัดสรรงบประมาณให้กับ “ทีม” ไม่ใช่ “โครงการ” ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรให้กับ “ทีมที่ทำงานต่อเนื่อง” เช่น ทีมพัฒนาหลักสูตร ทีมส่งเสริมการเรียนรู้ หรือทีมพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อให้มีความต่อเนื่องในการเรียนรู้และสามารถปรับตัวได้รวดเร็วเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวตามสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น

5.3 จัดสรรงบประมาณโดยยึดกับผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม การจัดสรรงบประมาณแบบบอโจล์ควรยึดผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง เช่น คุณภาพของการเรียนรู้ที่ดีขึ้น การลดปัญหาเรียนไม่ทัน หรือการเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หากทีมใดมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ที่สูงควรได้รับการสนับสนุนที่มากขึ้นเช่นกัน

กระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ ประเมินผลในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบบอโจล์ควรจัดทำเป็นวัฏจักรสั้น ๆ เช่น ทุก 2-3 เดือน แทนการรอบปี เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับแผนได้อย่างทันท่วงที โดยต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายการเงิน ฝ่ายบริหาร และทีมครูผู้พัฒนา

6. โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน “ระบบปฏิบัติการ” ซึ่งหมายถึงกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการประเมินผล การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเปลี่ยนจากการบริหารแบบควบคุมมาเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานจากความเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น กระบวนศึกษาธิการ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน หรือแม้แต่ผู้ใช้แรงงานในอนาคต การบริหารต้องยึดหลัก “customer-focused” ซึ่งในบริบทนี้หมายถึง ผู้เรียน และสังคม กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติใหม่ คือ 1) เสริมสร้างความเข้าใจใจให้กับครูและบุคลากร 2) พัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับอนาคต ผู้บริหารวิเคราะห์ทักษะที่องค์กรยังขาด เช่น ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างแผนพัฒนาหรือจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม 3) ใช้ระบบข้อมูลสะท้อนกลับ และแรงจูงใจแบบใหม่ การบริหารอโจล์เน้นข้อมูลสะท้อนกลับ ที่ต่อเนื่องและนำไปใช้จริง ไม่ใช่แค่การประเมินรายปี โดยสามารถใช้การประชุมทีมย่อย การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน และ 4) ให้รางวัลแบบทีม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ จากเดิมที่มักเน้นรางวัลแบบรายบุคคล องค์กรอโจล์ให้ความสำคัญกับ “ความสำเร็จของทีม” การให้รางวัลแบบกลุ่ม จึงช่วยปลูกฝังวัฒนธรรมการช่วยเหลือและทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

7. กระบวนการและเทคโนโลยีแบบบอโจล์ เมื่อโรงเรียนหรือสถานศึกษาเริ่มมีการจัดตั้งทีมอโจล์และเปลี่ยนรูปแบบการทำงานบางส่วนให้มีความคล่องตัวมากขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญลำดับถัดไปคือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสนับสนุนให้สอดคล้องกับวิถีของอโจล์อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยกระบวนการแบบบอโจล์เน้นให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายใน (ครู นักเรียน บุคลากร) และภายนอก (ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด) โดยการออกแบบจะต้องมีการเก็บข้อมูลจริงจากการใช้งาน ปัญหา และความต้องการ แล้วนำมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการแต่ละส่วน

ควรสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านวิชาการ งานวัดผล งานงบประมาณ หรือแม้แต่การพัฒนาครู โดยต้องออกแบบระบบงานให้ไม่ซ้ำซ้อน มีข้อมูลร่วมกัน และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดภาระ และเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ผู้เรียนและชุมชน ในบางกรณีผู้บริหารสถานศึกษาอาจเลือกใช้บริการจากภายนอกในบางส่วน เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูล การจัดทำแบบทดสอบออนไลน์ หรือระบบ LMS เพื่อเพิ่มความเร็ว ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพในด้านที่โรงเรียนยังไม่เชี่ยวชาญ การบริหารเทคโนโลยีจึงควรยึดหลัก “ความคุ้มค่า” และ “ความเหมาะสม” มากกว่าการควบคุมแบบรวมศูนย์ และควรได้รับการสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น แพลตฟอร์มการวางแผนงาน การประชุมร่วมกันออนไลน์ หรือฐานข้อมูลร่วมที่เข้าถึงได้แบบเรียลไทม์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดเผย และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

8. การประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา ออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ทั้งในแง่ของโครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรม และข้อจำกัดของระบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการประเมินว่าองค์กรของตนเอง “พร้อมแค่ไหน” และ “เหมาะสมอย่างไร” ต่อการนำหลักการอโงะไกไปปรับใช้

สรุป

ในการนำแนวคิดแบบอโงะไกมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจหลักการอโงะไกอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงเลียนแบบเทคนิคหรือเครื่องมือเท่านั้น แต่เป็นการสร้างระบบการเรียนรู้ การสื่อสาร และความร่วมมือภายในทีมอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารควรสร้างทีมอโงะไกต้นแบบทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อทดลองแนวคิดในบริบทจริง พร้อมเรียนรู้ไปพร้อมกับทีมโดยการวางแผนย่อย แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลการทำงานระยะสั้น (เช่น ทุก 2-4 สัปดาห์) กระบวนการนี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็นการลดแรงต่อต้าน สร้างสมดุลระหว่างความเร็วของรูปแบบใหม่ และความมั่นคงของระบบราชการแบบดั้งเดิม

สิ่งสำคัญคือ บุคลากรในทีมอโงะไกต้องมีความคิดเห็นแบบเดียวกัน ทั้งด้านความท้าทาย ความสนุกในการทำงาน การมีอำนาจตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม และการได้รับผลสะท้อนความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันแบบมีโค้ช สนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวทางของอโงะไกถือว่าการเรียนรู้ร่วมกันคือหัวใจสำคัญที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมอโงะไกให้หยั่งรากลึกในสถานศึกษา

สุดท้าย สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องละทิ้งระบบเดิมทั้งหมด แต่สามารถบูรณาการแนวคิดแบบอโงะไกเข้ากับระบบเดิมที่ดีได้ เพื่อให้เกิดระบบบริหารแบบไฮบริดที่มีทั้งความยืดหยุ่น คล่องตัว แต่ยังคงไว้ซึ่งความมั่นคงด้านโครงสร้างในการกิจหลักของสถานศึกษา เมื่อดำเนินการอย่างสมดุล สถานศึกษาจะสามารถเพิ่ม

ขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียน และแนวโน้มการศึกษายุคใหม่อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

การนำแนวคิดแบบโจลมาใช้ในการบริหารจัดการเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนให้แก่ระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค BANI World สถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จะเป็นสถานศึกษาที่ “อยู่รอดอย่างแข็งแกร่ง” และ “เติบโตอย่างมีคุณภาพ” ซึ่งแนวทางโจลจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากร เพิ่มพลังในการขับเคลื่อนงาน และที่สำคัญที่สุดคือช่วยส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพนำไปสู่โรงเรียนคุณภาพในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- คมสันต์ อุปนันท์. (2563). การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการศึกษาในยุควิกฤตโควิด-19. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(1), 120–135.
- จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2565). *การเปลี่ยนผ่านจาก VUCA สู่ BANI โลกยุคใหม่ที่ซับซ้อนยิ่งกว่าเดิม*.
<https://www.krupatan.com/article/1051>
- ณิชา พิทยาพงศกร. (2563). *New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ*.
<https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>
- ณัฐธินิษฐ์ ศรีมาเสริม, และ ญาดา เอื้อสมิทธิ์. (2565). การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการพัฒนาระบบงาน: กรณีศึกษาสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 9(2), 193–209.
- ทวีศักดิ์ เจริญเตี้ย. (2563). *รูปแบบการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ชลบุรี: โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ชลบุรี, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*.
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร. HR NOTE Thailand*.
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- นครินทร์ วณิกใจโพบูลย์. (ผู้ดำเนินรายการ). (2562, 5 สิงหาคม). *หัวใจที่แท้จริงของ Agile จากผู้คิดค้น Agile Manifesto (ตอนที่ 136) [พอดแคสต์เสียง]*. ใน The Secret Sauce. THE STANDARD.
<https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce136/>

- พริตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ. (2564). กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบ Agile กรณีศึกษา: หน่วยงานมิราอิ ธนาครกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน. *Media and Communication Inquiry*, 3(12), 57–71.
- มูจจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์. (2565). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลกับรัฐศาสตร์ตามแนวพระพุทธศาสนาในบริบทประเทศไทย. *วารสารสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม*, 10(1), 24–38.
- ศิริธร จันทรา และวีระศักดิ์ เผ่ากันทะ. (2565). รูปแบบการจัดการองค์กรตามแนวคิด อัจฉริยะ Management ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐ. *วารสารรัฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ*, 14(1), 67–80.
- ศิริพร คำใจ. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 9(2), 88–102.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุพจน์ สัตยาธิฐาน. (2564). การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต: กรณีศึกษาโรงเรียนในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, 14(3), 33–45.
- อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม. (2565). ภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 *วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 19(1), 64–87.
- อุมาพร พูลสวัสดิ์. (2564). รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์ COVID-19: ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 15(2), 75–90.
- อุษณีย์ ทองประดับ. (2566). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แนวคิด Agile Management. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ*, 10(1), 80–93.
- Agile Alliance. (2001). *Principles behind the agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/principles.html>
- Arora, A., & Bhargava, S. (2021). Leading schools in the BANI world: Strategic agility and wellbeing. *Leadership and Policy in Schools*, 20(4), 578–595.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1892729>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile software development*.
<https://agilemanifesto.org/>
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos: BANI vs VUCA*.
<https://medium.com/@casciojamais/facing-the-age-of-chaos-bani-vs-vuca-71f427dcde3f>

- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Kumar, R., & Prasad, M. (2023). Reimagining educational leadership in the BANI era: Psychological safety and systemic flexibility. *Journal of Contemporary Educational Research*, 15(1), 44–58.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.67>
- Nayak, J. (2022). Education in a BANI World: Embracing uncertainty and building institutional resilience. *International Journal of Innovative Research in Education*, 9(2), 134–142.
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Supply Chain Guru. (n.d.). 12 หลักการ อไจล์ ที่เข้าใจง่ายและใช้งานได้จริง.
<https://supplychainguru.co.th/articles/soft-skills/12-agile-principles/>
- UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*.
<https://en.unesco.org/news/education-post-covid-world-nine-ideas-public-action>
- YourNextU. (2025). *What is Agile? ทำไมไม่ต้องทำงานแบบ Agile?*.
<https://www.yournextu.com/what-is-Agile/>