

ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน Good Governance of School Administrators in a Disruptive World

รักชิต สุทธิพงษ์¹ ชุณวัดน์ ปુંบางกระดี^{2*}
Ruksit Suttipong¹ Shunnawat Pungbangkradee^{2*}

บทคัดย่อ

จากภาวะการณ์ความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่ได้ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจึงมีหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในโลกยุคพลิกผัน บทความวิชาการฉบับนี้ใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน และแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวในโลก VUCA World ที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือของเหตุการณ์ (Ambiguity) และปรากฏการณ์ด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นในยุค BANI ที่มีความเปราะบาง (Brittle) เต็มไปด้วยความกังวล (Anxious) สับสนคาดเดายาก (Nonlinear) และเข้าใจยาก (Incomprehensible) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม (The Rule of Law) หลักคุณธรรม (Morality) หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Accountability) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) และหลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) มาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัดทางการศึกษาควรพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ขั้นการออกแบบการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ขั้นการนำแผนการพัฒนาสู่การเสริมสร้างธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีธรรมาภิบาลและมีสมรรถนะในการรับมือกับความพลิกผันด้านการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคโลกพลิกผัน

¹ รองศาสตราจารย์ ดร., วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
Associate Professor Dr., School of Education, University of Phayao.

² อาจารย์ ดร., วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา
Lecturer Dr., College of Management, University of Phayao.

* Corresponding Author, email: shunnawat.pu@up.ac.th

Abstract

Amid the current intensification of social, economic, and environmental volatility, basic education institutions have a critical role in delivering education to develop high-quality human resources in a disruptive world. This academic article synthesizes literature to acquire knowledge about the principles of good governance for school administrators in a disruptive world and the development of good governance practices for them. The study found that school administrators must adapt to the challenges of the VUCA World, characterized by volatility (V), uncertainty (U), complexity (C), and ambiguity (A), as well as the educational phenomena emerging in the BANI World, defined by brittleness (B), anxiety (A), nonlinearity (N), and incomprehensibility (I). To address these challenges, school administrators should apply principles of good governance, which include the rule of law, morality, transparency and accountability, participation, responsibility, and cost-effectiveness. Educational authorities should support the development of good governance among school administrators in the disruptive world through a four-step process: 1) diagnosing the need for good governance development among school administrators, 2) designing a framework for the development of good governance for school administrators, 3) implementing the development plan to enhance good governance, and 4) evaluating the outcomes of good governance development for school administrators. This process ensures that school administrators uphold the principles of good governance and possess the competencies required to manage the complexities of school administration effectively in a rapidly changing environment.

Keywords: Disruptive World, Good Governance, School Administrators

บทนำ

ในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ การบริหารจัดการองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การต้องยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่เคยเป็นมา ในบริบทของโลกที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันนี้ ระบบการศึกษานั้นได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นอย่างยืดยาวในบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่าง ChatGPT ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้และการสอน ปัญหาข้อมูลเท็จที่แพร่หลายบนโลกออนไลน์ (Disinformation Online) การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyberattack) ซึ่งสร้างความเสี่ยงต่อโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และภัยธรรมชาติ (Natural Disasters) ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนการสอนอันส่งผลกระทบต่อผู้เรียน (Audunsson et al., 2024) สถานการณ์เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่สำหรับการจัดการเรียนการสอน การออกแบบการสอน และการพัฒนาหลักสูตรของครูผู้สอนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Hadar et al., 2020) นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อสภาวะทางอารมณ์ของผู้เรียนในช่วงที่ต้องเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Ghani et al., 2022) ภายใต้บริบทที่ซับซ้อนดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักธรรมาภิบาลซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถช่วยให้องค์กรก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน พร้อมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน (Cascio, 2021)

หลักธรรมาภิบาล คือแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่เน้นความโปร่งใสในการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง อันมีนิติธรรมและคุณธรรมเป็นเครื่องค้ำจุน การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ มีความโปร่งใส ยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งสามารถปรับปรุงภารกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมยุคดิจิทัล และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศให้ก้าวหน้า (OPDC, 2011)

ในบริบทของการจัดการศึกษาของประเทศไทย สถานศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากนโยบายการศึกษา ความแตกต่างของความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสะท้อนผ่านปัญหาการอ่านออกเขียนได้ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รวมถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสทางการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาการขาดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริง (Office of the Education Council, 2020) ทั้งจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกและปัญหาในระดับสถานศึกษาเอง ความท้าทายเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในการจัดการกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้องมีความกล้าคิดเชิงนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงการศึกษา และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้เรียนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบททางการศึกษาในโลกยุคพลิกผันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ซึ่งหลักธรรมาภิบาลมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ตลอดจนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ จะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ทั้งนี้หน่วยงานทางการศึกษาสามารถใช้แนวทางดังกล่าวเป็นกรอบในการส่งเสริมธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการศึกษา สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้เรียน และเพิ่มคุณค่าให้กับระบบการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

แนวคิดโลกยุคพลิกผัน (VUCA World)

VUCA World เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความไม่แน่นอนในสถานะแวดล้อมที่ยากต่อการคาดการณ์ โดยกองทัพบก สหรัฐอเมริกา (U.S. Army War College) ได้เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 เพื่อใช้อธิบายโลกที่ผันผวนและคาดเดายาก (Bennett and Lemoine, 2014) ปัจจุบันถูกใช้อย่างแพร่หลายในด้าน

เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่ออธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และผันผวน ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในขณะนั้นได้ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในบริบทของการศึกษา นับเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์โลก เพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดภายใต้สถานการณ์เสี่ยง และสามารถบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า VUCA World ไว้ดังนี้ (Meri, 2021; Manasan, 2017)

V - Volatility คือ ความผันผวนของเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถคาดการณ์ หรือทำนายได้ เป็นสถานการณ์ที่ไม่จำกัดรูปแบบ ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารทำได้เพียงการเปรียบเทียบข้อมูลจากตัวเลขก่อนเกิดและหลังเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างฉับพลัน แบบไม่ทันตั้งตัว ผู้บริหารควรประเมินและปรับปรุงแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Agile Strategic Planning) หรือสร้างระบบการแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning Systems) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

U - Uncertainty คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความคงที่ตายตัว ในสถานการณ์ต่าง ๆ คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลหรือความรู้ความเข้าใจในอดีตมา ยืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการวางแผนและตัดสินใจ เป็นผลกระทบหลังเกิดเหตุการณ์สำคัญ เป็นสิ่งใหม่ที่ยังคาดการณ์ไม่ได้ ผู้บริหารควรเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์เชิงข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) และใช้การวางแผนล่วงหน้าแบบหลายทางเลือก (Contingency Planning) เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับทุกความเป็นไปได้ในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

C - Complexity คือ ความซับซ้อนของเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมที่มีปัจจัยต่าง ๆ มาเกี่ยวข้อง กับสถานการณ์หนึ่งในองค์กร มีตัวแปรหลายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในเชิงระบบ เป็นผลลัพธ์ของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานขององค์กร ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจของผู้บริหาร และการวิเคราะห์ประเมินผล เพื่อหาแนวทางแก้ไข ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร (Collaborative Networks) และใช้เครื่องมือการจัดการความซับซ้อน เช่น การทำแผนที่ระบบ (System Mapping) เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต

A - Ambiguity คือ ความคลุมเครือของเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมที่ไม่ชัดเจน และยังคงเป็นปริศนา มีความกำกวม ซึ่งผู้บริหารไม่ทราบที่มาที่ไป ไม่ทราบสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังของเรื่องดังกล่าว เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดผลลัพธ์ในเหตุการณ์ที่ไม่ชัดเจน และขาดข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงาน ทำให้ยากต่อการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจในสภาวะที่ไม่สมบูรณ์ (Decision-Making under Uncertainty) และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning Organization) เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหาร

สรุปได้ว่า โลกยุคพลิกผัน (VUCA World) คือ โลกที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ไม่สามารถคาดการณ์ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ไม่มีความแน่นอนและตายตัว มีความซับซ้อนในระบบโครงสร้างทางสังคม เป็นยุคที่ไร้ระเบียบแบบแผน และมีความคลุมเครือทางการเมืองที่ไม่ชัดเจน จนไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

แนวคิดโลกยุค BANI World

BANI World เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงบรรยากาศทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ส่งผลต่อการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จนส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของมนุษย์ เช่น เกิดความเครียด ความกังวล ความหดหู่ ความสับสน ฯลฯ เป็นความท้าทายและความซับซ้อนในการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน และองค์กรต้องปรับตัวพร้อมเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Tulsuk, 2023) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. โลกที่เปราะบาง (B - Brittle) ปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเปราะบางมาก นอกจากเปลี่ยนแปลงได้เสมอแล้วยังสามารถล่มสลายได้อย่างรวดเร็วด้วยในเวลาเพียงข้ามคืน เช่น หลักสูตร โครงการ แผนงานจะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความพลิกผันของโลกรอบด้าน แผนระยะยาวหรือแผนที่ไม่มีความยืดหยุ่นจึงอาจถูกทำให้ชะงัก (Disrupt) ได้ตลอดเวลา ผู้บริหารควรสร้างระบบประเมินความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Assessment) และวางแผนการดำเนินงานอันเป็นแผนสำรองอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งด้านการดำเนินงานให้แก่สถานศึกษา

2. โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious) บุคลากรเกิดความกังวลและความเครียด เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม โดยต้องตอบสนองต่อความรวดเร็วและไม่แน่นอนของสถานการณ์ ทุกทางเลือกอาจจะไม่ใช่ทางที่ถูกต้อง สามารถล้มเหลวได้ อาจทำให้เกิดความลังเล ชะงักงัน ไม่กล้าตัดสินใจ หรือความสิ้นหวัง กลัวเกิดความผิดพลาด อาจนำไปสู่สภาวะความสิ้นหวังของบุคลากร ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดให้มีโปรแกรมสุขภาพ (Wellness Program) ในโรงเรียน เช่น การให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Counseling) การฝึกสติ (Mindfulness Training) และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพจิตที่บุคลากรและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีระบบการติดตามและประเมินผลออนไลน์

3. โลกที่สับสนคาดเดายาก (N - Nonlinear) วิธีคิด เหตุผล และประสบการณ์เดิม ๆ ของผู้บริหารไม่สามารถใช้ทำนาย และการรันตีความสำเร็จได้อีกต่อไป ทำให้เกิดความผิดพลาด ความล่าช้า หรือการไม่กล้าตัดสินใจ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้ สาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่สัมพันธ์กันและไม่สามารถคาดเดาแนวโน้มในอนาคตได้ อาจจะนำไปสู่ปัญหาขององค์กรที่ใหญ่เกินคาดเดา ผู้บริหารควรมีการพัฒนาทักษะการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น (Agile Decision-Making) และการวางแผนสถานการณ์จำลอง (Scenario Planning) การปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน เพื่อเตรียมรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. โลกที่เข้าใจยาก (I - Incomprehensible) มีข้อมูล ข่าวสาร และปัจจัยต่าง ๆ ในการสื่อสารที่มีปริมาณมากและซับซ้อน (Information Overload) ทั้งที่เป็นจริงและเท็จในโลกดิจิทัล ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ สังเคราะห์หรือสรุปสถานการณ์ การวางแผนอย่างทะลุปรุโปร่ง หรือการควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) และส่งเสริมการใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณในสถานศึกษา โดยการจัดอบรมเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในอนาคตให้กับครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า แนวคิดโลกยุค BANI World เป็นโลกที่การดำเนินชีวิตและการทำงานมีความรวดเร็ว เกิดความเปราะบางทางด้านจิตใจ สามารถเปลี่ยนแปลง หรือแตกหักได้ตลอดเวลา มีความกังวลและความเครียดในการทำงาน เกิดความสับสนคาดเดายากจนทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ และยากที่จะทำความเข้าใจข้อมูลในปริมาณมากได้ในเวลาอันสั้น จึงส่งผลกระทบต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูและนักเรียนทุกช่วงวัย

บริบททางการศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

แนวคิด VUCA World และ BANI World เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงโลกยุคพลิกผันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ ปรากฏการณ์ความผันผวนและไม่แน่นอนเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อบริบททางการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อศึกษาถึงบริบททางการศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง พบว่าสภาวะการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบริบททางการศึกษาในหลากหลายมิติ ทั้งบริบทของผู้บริหาร บริบทของครู และบริบทของผู้เรียน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่แน่นอน การเตรียมให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่พลิกผันภายใต้บริบทโลกใหม่ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานราชการ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022)

บริบททางการศึกษาในโลกยุค VUCA ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างฉับพลัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู รวมทั้งผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ อย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องมีการปรับตัวโดยการเพิ่มหน้าที่ในการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการรับมือกับความคลุมเครือและความซับซ้อนในอนาคต สอดคล้องกับที่นักวิชาการได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้เรียนในโลกยุค VUCA World ได้แก่ แนวทางการพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการของผู้เรียน และแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนวัตกรรมเป็นต้น ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งในหลากหลายแนวทางเพื่อการเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้สามารถเผชิญกับโลกที่พลิกผันและไม่แน่นอนได้ในอนาคต (Ratanapitakdhada and Tirat, 2023; Reyes, 2019)

ในขณะเดียวกัน แนวคิดโลกยุค BANI World แสดงให้เห็นถึงความวิตกกังวลของผู้บริหารสถานศึกษา ครู ตลอดจนผู้เรียน อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างของผลกระทบต่อผู้เรียนในโลกยุค BANI World ที่เห็นได้ชัดเจนจากมุมมองความวิตกกังวลของผู้เรียน ได้แก่ ความเครียดที่เกิดจากการต้องเข้าร่วมสอบวัดผลทางการศึกษาระดับชาติ ความเปลี่ยนแปลงในแนวทางการจัดการเรียนรู้ของครูและสถานศึกษา หรือความเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้ง ความไม่เข้าใจความต้องการของผู้เรียนจากผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษา ในโลกยุค BANI World ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจึงต้องรู้จักการเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ประกอบกับควรมีทักษะในการแก้ปัญหาทางด้านสุขภาพจิตของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนจะต้องเผชิญกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ประาะบาง และเข้าใจได้ยากมากยิ่งขึ้น (Intharawiset, Jareoan-sa, and Yuang-soi, 2021; Reyes, 2019) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งครูในโลกยุคพลิกผันจึงมิได้มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนเพียงด้านสติปัญญาเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่ในการพัฒนาความเข้มแข็งทางด้านจิตใจ รวมทั้งการพัฒนาสุขภาพจิตของผู้เรียน ซึ่งสุขภาพจิตที่ดีของผู้เรียนจะเป็นเครื่องมือสำคัญให้กับผู้เรียนสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงรอบตัวได้ (Brown, 2023)

จากเป้าหมายการจัดการศึกษาของประเทศไทย ที่มุ่งพัฒนาคนในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย และมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง โดยผลกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและความผันผวนที่ส่งผลโดยตรงต่อนโยบายการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับปรุงหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ รวมทั้งความผันผวน

ของความต้องการในตลาดแรงงาน โดยปรากฏการณ์โลกยุคพลิกผันที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลง เพื่อวางแผนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาในโลกยุคพลิกผัน (Stewart, Khare, and Schatz, 2016; Robert, Lemoine, Mense, Garretson, and Richardson, 2019; Heding, 2020; Brylina, Okonskaya, Ermakov, and Brylin, 2021; Dieffenbacher, 2023) แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 บริบททางการศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

บริบททางการศึกษา โลกยุคพลิกผัน	บริบทของผู้บริหาร	บริบทของครู	บริบทของผู้เรียน
1. แนวคิดโลกยุค VUCA World			
ความผันผวนของเหตุการณ์ (V – Volatility)	นโยบายการศึกษาระดับชาติและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์การบริหารงานอย่างฉับไว	จำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและเทคโนโลยีการศึกษาในการจัดการเรียนการสอนผู้เรียนในสถานศึกษา	การเผชิญกับมาตรฐานการศึกษาและวิธีการสอนที่แตกต่างกันของครูในแต่ละรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ อาจมีผลกระทบต่อความสม่ำเสมอในการเรียนรู้ของผู้เรียน
ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ (U – Uncertainty)	ความยากลำบากในการวางแผนงานในสถานศึกษาระยะยาว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ของรัฐและจากต้นสังกัดที่ไม่สามารถคาดเดาได้	ความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการพัฒนาครูของหน่วยงานทางการศึกษา	ความวิตกกังวลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและแนวโน้มอาชีพในอนาคตเนื่องจากความไม่แน่นอนของตลาดแรงงานในอนาคต
ความซับซ้อนของเหตุการณ์ (C – Complexity)	การจัดการกับความคาดหวังที่หลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษาและชุมชน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครู และผู้เรียนในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีสถานการณ์ที่ซับซ้อน	การจัดการกับความหลากหลายของนักเรียนความต้องการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิธีการสอนใหม่ ๆ ให้ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ของนักเรียนในชีวิตประจำวัน	การจัดการกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายในชั้นเรียนที่มาจากหลากหลายวิชา และการทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ทำหายและมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยตามรูปแบบการสอนของครู
ความคลุมเครือของเหตุการณ์ (A – Ambiguity)	แนวทางและความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายนำไปสู่ความยากลำบากในการวางแผนดำเนินการในสถานศึกษาที่ไม่แน่นอน	แนวทางและการสนับสนุนของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน อาจนำไปสู่ความสับสนในการปฏิบัติการสอนและวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของครู	ความไม่ชัดเจนในความคาดหวังและการประเมินผลการเรียนรู้ของครูที่ส่งผลกระทบต่อความวิตกกังวลของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา
2. แนวคิดโลกยุค BANI World			
โลกที่เปราะบาง (B - Brittle)	ความเปราะบางของระบบการศึกษาเมื่อต้องเผชิญข้อจำกัดใหม่ ๆ เช่น โรคระบาด การปรับลดงบประมาณหรือความไม่มั่นคงทางการเมืองทำให้ยากต่อการดำเนินงาน	ความท้าทายในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในนโยบายด้านการศึกษา หรือความต้องการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้	ความยากลำบากในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในความคาดหวังทางการศึกษา หรือสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ หรือสังคมดิจิทัล
โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious)	ความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอ และมีจำนวนผู้เรียนที่ลดลงตามอัตราการเกิด ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณในการบริหารจัดการ	ความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพ และการขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนในยุคดิจิทัล	ความเครียดที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและลักษณะอาชีพในอนาคตที่มีความไม่แน่นอน
โลกที่สับสนคาดเดายาก (N - Nonlinear)	ผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ไม่สามารถคาดเดาได้จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อ	การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการศึกษา หรือแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อ	เส้นทางการศึกษาในอนาคต และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรของสถานศึกษากลายเป็นสิ่งที่ไม่

บริบททางการศึกษา	บริบทของผู้บริหาร	บริบทของครู	บริบทของผู้เรียน
โลกยุคพลิกผัน	แผนการบริหารสถานศึกษาที่วางไว้ในแต่ละปีงบประมาณ	ประสิทธิภาพในการสอนของครูและความพึงพอใจของผู้เรียน	แน่นอนว่าจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
โลกที่เข้าใจยาก (I - Incomprehensible)	ความยากลำบากในการเข้าใจและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา	ความยากลำบากในการเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการปฏิบัติของหน่วยงานการศึกษาในระดับชาติกับนโยบายทางการเมือง	ความสับสนที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าบริบททางการศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สะท้อนให้เห็นผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครูและผู้เรียนในบริบททางการศึกษาที่ต้องเผชิญในสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากสภาวะการณ์ในโลกยุค VUCA World และโลกยุค BANI World จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทางด้านนโยบายการศึกษา และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการกับปัญหาในการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนเป็นสำคัญ และสรุปแนวคิดได้ 2 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดบริบททางการศึกษาในโลกยุค VUCA World

1.1 บริบทของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การวางแผนในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน การจัดการความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดทำแนวปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนในการบริหารสถานศึกษา

1.2 บริบทของครู ครูต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความไม่แน่นอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา การจัดการกับความหลากหลายของนักเรียน และการจัดการความสับสนในแนวทางการปฏิบัติการสอน

1.3 บริบทของผู้เรียน นักเรียนต้องรับมือกับความไม่สม่ำเสมอในการเรียนรู้ ความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตทางการศึกษา การจัดการกับภาระงาน และความสับสนจากความไม่ชัดเจนในรูปแบบการสอนของครู ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความคาดหวังจากระบบการศึกษาและสถานศึกษา

2. แนวคิดบริบททางการศึกษาในโลกยุค BANI World

2.1 บริบทของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องจัดการกับความเปราะบางของระบบการศึกษา ความเครียดจากการจัดการทรัพยากรที่จำกัด ผลลัพธ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้จากความเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และความยากลำบากในการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในการบริหารสถานศึกษา

2.2 บริบทของครู ครูต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ความเครียดจากความคาดหวังที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดจากความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการสอน และความยากลำบากในการเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน

2.3 บริบทของผู้เรียน นักเรียนต้องรับมือกับความยากลำบากในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการเรียนรู้อย่างกะทันหัน ความเครียดจากสภาพแวดล้อมด้านการศึกษาสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลง และความสับสนจากการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังทางการศึกษา

แนวคิดของธรรมาภิบาล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กำหนดให้รัฐมีมาตรการป้องกันและการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ของประเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดนโยบายและวิธีการที่เหมาะสมให้ทุกภาคส่วนร่วมมือกัน ลดเงื่อนไขความขัดแย้งภายใต้หลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ บูรณาการไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งที่ (National Economic and Social Development Council, 2022)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการดำเนินงานของภาครัฐที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นการบริหารจัดการที่ดีตามหลักสากลที่ธนาคารโลก (World Bank) ให้ความสำคัญในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม เป็นวิธีการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลประโยชน์ร่วมกันโดยสมัครใจ ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากสังคมได้นั้น ผู้บริหารจะต้องยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลักการหรือการปกครองโดยธรรม มีหลักการที่ดี มีวิธีการที่ดี จึงจะได้ผลลัพธ์ที่ดี (Patcharamongkol, 2020; Uwanno, 2009)

สรุปได้ว่า แนวคิดของธรรมาภิบาล คือ การแก้ปัญหาวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อมและการเมืองที่มีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐขาดจริยธรรมในการดำเนินงาน จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยใช้ความร่วมมือทุกภาคส่วน ในการร่วมกันกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกสมัยใหม่

ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 ได้ให้ความหมายคำว่า “ธรรม” คือ ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือสิ่งดีงาม ส่วนคำว่า “อภิบาล” หมายถึง การดูแลปกครอง การบริหาร การปกครอง การสร้างภูมิคุ้มกัน บำรุงรักษาปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง อาจกล่าวได้ว่าเป็นการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองคลองธรรม สอดคล้องกับนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการที่ใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและการบริหารองค์การที่ดี เป็นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บนพื้นฐานของความถูกต้องและความชอบธรรมตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชนและประชาชนโดยทั่วไป ในการดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ (Patcharamongkol, 2020)

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลกิจการที่ดี มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผลที่มีคุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ สร้างการยอมรับในสังคมว่าเป็นองค์กรต้นแบบในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวคิดที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาการจัดการองค์การ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีการกระจายอำนาจให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงาน เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งใช้แก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์การมีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบ จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร และช่วยให้บุคลากรตระหนักในการปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขจัดปัญหาในการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Office of the Prime Minister: Regulation of the Office of the Prime Minister on the Establishment of Good Governance Systems, B.E. 2542; The World Bank, 2001; Wongwanich and Laohavichien, 2017; Juito, 2014; Suwanmongkol, 2015)

ธรรมาภิบาลในสถานศึกษา เป็นแนวทางในการบริหารที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องและเป็นธรรม ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา คือ ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความสมดุล ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทุกภาคส่วนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์โดยทั่วถึงและเท่าเทียม เช่น การจัดการปัญหาข้อมูลเท็จ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล จะสามารถตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร และเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครองผ่านช่องทางทางการสื่อสารที่เป็นทางการของโรงเรียน เช่น เว็บไซต์หรือกลุ่มประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นร่วมกันในชุมชนการศึกษา หรือการป้องกันภัยจากไซเบอร์ ซึ่งสถานศึกษาที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลจะกำหนดนโยบายการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างชัดเจน จัดอบรมให้ครูและนักเรียนเกี่ยวกับการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างปลอดภัย การระวังภัยจากการโจมตีทางไซเบอร์ เช่น การฟิชซิง (Phishing) และการป้องกันข้อมูลส่วนตัวไม่ให้รั่วไหล โดยดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการเหล่านี้ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไม่เพียงแต่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส แต่ยังช่วยสร้างระบบการจัดการที่พร้อมรับมือกับภัยคุกคามในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (OPDC, 2011)

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางสังคมในหลายภาคส่วน ทั้งบุคคลในชุมชน ผู้ปกครอง และสำคัญที่สุดคือผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกภาคส่วน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการบริหารองค์การยุคใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งความต้องการของสังคมและชุมชน มีสมรรถนะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถทำในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งนี้ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาจะเป็นหนทางให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาให้เกิดคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษา (Runcharoen, 2007; Siritharungsri, 2013)

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารบ้านเมืองที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการบริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น เกิดความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน เกิดการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม มีความโปร่งใสในทุกขั้นตอน การดำเนินงานของผู้บริหารมีความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ อำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการ มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง สามารถแก้ปัญหาของสังคมยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดขอบเขตของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรา 6 (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันสมัยต่อสถานการณ์ และนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบไว้ 6 ประการ (Uwanno, 2009) ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือ การตรากฎหมาย การบังคับใช้ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ตกลงกันไว้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของบุคคลโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ทำตามอำเภอใจ ไม่ละเมิดกฎหมาย และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดถือมั่นในความถูกต้องดีงาม คุณงามความดี ความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความซื่อสัตย์ จริงใจและมีความสุจริตใจ มีเมตตา ชยัน อดทน ระเบียบวินัย คุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ซึ่งสังคมกำหนดและยอมรับปฏิบัติกัน

3. หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Accountability) คือ ความถูกต้องชัดเจน ปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง การให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมา เป็นความรับผิดชอบที่สามารถอธิบายได้ เต็มใจที่จะยอมรับ ชี้แจงให้เหตุผลได้

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้ออกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้และการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็น และร่วมวางแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของตนเองที่มีต่องานและสังคม เป็นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนและองค์กร มีความกระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาของส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ในระดับบุคคล ความคุ้มค่าเทียบเคียงได้กับความประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย ในระดับองค์กร คือ การใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาล มี 6 องค์ประกอบ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ประกอบมาปรับใช้ในการบริหารงานได้ เพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และมีคุณธรรม สามารถอธิบายและชี้แจงการทำงานต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และร่วมกันใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนและเป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยเป็นสำคัญ

หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของโลกยุคพลิกผันตามแนวคิด VUCA World และ BANI World ต่อระบบการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา (Stewart, Khare, and Schatz, 2016; Robert, Lemoine, Mense, Garretson, and Richardson, 2019; Heding, 2020; Brylina, Okonskaya, Ermakov, and Brylin, 2021; Dieffenbacher, 2023) พบว่า สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และภัยคุกคามต่อบริบททางการศึกษาในเวลาเดียวกัน อีกทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Duangchuen, 2018a; Duangchuen, 2018b; Nafi, and Kamaluddin, 2019; Supriadi et al., 2021; Ratanapitakdhada, and Tirat, 2023; Sintananchai, 2023; David, 2024; Madhupha, Wiwatchankit, and Kumhom, 2024) สามารถสังเคราะห์สรุปเป็น การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

หลักธรรมาภิบาล โลกยุคพลิกผัน	หลักนิติธรรม (The Rule of Law)	หลักคุณธรรม (Morality)	หลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Accountability)	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)	หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy)
1. แนวคิดโลกยุค VUCA World						
ความผันผวน ของเหตุการณ์ (V – Volatility)	กำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจนเพื่อรักษาความมั่นคงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติการฉุกเฉิน	ผู้นำควรแสดงจริยธรรมในทุกการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม	จัดให้มีระบบตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในทุกระดับ เช่น การรายงานผลแบบรายเดือน	สร้างช่องทางการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประชุมระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การตั้งทีมบริหารจัดการวิกฤตเฉพาะกิจ	ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเร่งด่วน
ความไม่แน่นอน ของเหตุการณ์ (U – Uncertainty)	ใช้กฎระเบียบที่แน่นอนเพื่อลดความไม่แน่นอนในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การวางแผนทางการจัดการที่ครอบคลุมทุกด้าน	ใช้จริยธรรมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่โปร่งใสในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เช่น การให้ความสำคัญกับความยุติธรรม	เสริมความโปร่งใสในการบริหารงานเพื่อลดความไม่แน่นอน เช่น การเปิดเผยข้อมูลในกระบวนการจัดการ	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อลดความไม่แน่นอน เช่น การใช้แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ	ใช้ความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือในการลดความไม่แน่นอน เช่น การกำหนดแผนปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน	วางแผนการใช้งบประมาณที่ยืดหยุ่นเพื่อลดความเสี่ยงในช่วงที่ไม่แน่นอน เช่น การจัดทำงานสำรองสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
ความซับซ้อน ของเหตุการณ์ (C – Complexity)	พัฒนากฎเกณฑ์ที่ง่ายต่อการปฏิบัติตามเพื่อลดความซับซ้อน เช่น การจัดทำโครงสร้างการ	ใช้จริยธรรมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่โปร่งใสในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เช่น	ใช้ระบบดิจิทัลช่วยติดตามและประเมินผลเพื่อลดความซับซ้อนของสภาพการณ์ต่าง ๆ	ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลหลากหลาย เช่น ระบบโหวต	ใช้ระบบติดตามผลที่ชัดเจนเพื่อจัดการความซับซ้อน เช่น การใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบ	ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยบริหารจัดการทรัพยากรในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

หลักธรรมาภิบาล โลกยุคพลิกผัน	หลักนิติธรรม (The Rule of Law)	หลักคุณธรรม (Morality)	หลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Accountability)	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)	หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy)
	ปฏิบัติงานที่ยึดหยุ่น	การให้ความสำคัญกับความยุติธรรม	ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	หรือการจัดฟอรัมออนไลน์	ความก้าวหน้าของโครงการ	เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการจัดสรรงบประมาณ
ความคลุมเครือของเหตุการณ์ (A – Ambiguity)	สร้างความยืดหยุ่นในนโยบายเพื่อรองรับสถานการณ์ที่คลุมเครือ เช่น การเพิ่มพื้นที่ในการตีความในกรณีที่เกิดข้อขัดแย้ง	ใช้จริยธรรมเป็นกรอบแนวทางในสถานการณ์ที่คลุมเครือ เช่น การใช้ที่ปรึกษา ด้านจริยธรรมในการแก้ปัญหา	วางแผนความรับผิดชอบที่ชัดเจนในสถานการณ์ที่คลุมเครือ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน	จัดการประชุมเพื่อระบุเป้าหมายและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในสถานการณ์ที่คลุมเครือ เช่น การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ	ระบุเป้าหมายและบทบาทความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อจัดการสถานการณ์ที่คลุมเครือ เช่น การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	กำหนดกรอบงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อลดความคลุมเครือ เช่น การเผยแพร่งบประมาณและการใช้จ่ายให้กับบุคลากร
2. แนวคิดโลกยุค BANI World						
โลกที่เปราะบาง (B – Brittle)	ใช้กฎระเบียบที่ช่วยสร้างเสถียรภาพในสถานการณ์ที่เปราะบาง เช่น การตรวจสอบและปรับปรุงกฎอย่างต่อเนื่อง	เสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กรโดยยึดหลักจริยธรรม เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส	เสริมสร้างความมั่นคงในระบบด้วยการตรวจสอบงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประเมินผลรายไตรมาส	ใช้การมีส่วนร่วมในการสร้างความไว้วางใจและความมั่นคงในองค์กร เช่น การสนับสนุนโครงการที่ส่งเสริมความร่วมมือ	สร้างเสถียรภาพในระบบด้วยการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำรายงานผลรายเดือน	ลดความเปราะบางทางการเงินด้วยการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตรวจสอบทางการเงินอย่างละเอียด
โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A – Anxious)	สร้างความมั่นใจในกฎระเบียบด้วยการสื่อสารอย่างทั่วถึง เช่น การจัดสัมมนาเพื่อให้บุคลากรเข้าใจกฎระเบียบอย่างลึกซึ้ง	ลดความวิตกกังวลในบุคลากรโดยใช้จริยธรรมเป็นแนวทางหลักในการตัดสินใจ เช่น การจัดอบรมเรื่องคุณธรรม	ลดความวิตกกังวลของบุคลากรด้วยการรายงานผลที่โปร่งใส เช่น การจัดทำรายงานสรุปสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลดความวิตกกังวลของบุคลากรโดยการเปิดช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใสและรับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง	ลดความวิตกกังวลด้วยการให้คำแนะนำและติดตามผลการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด เช่น การจัดประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ	ลดความวิตกกังวลของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการสื่อสารข้อมูลทางการเงินที่ชัดเจน
โลกที่สับสน คาดเดายาก (N – Nonlinear)	ใช้กรอบกฎระเบียบที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อรองรับความไม่แน่นอน เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉินหลายทางเลือก	ใช้หลักจริยธรรมในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบทางสังคมในระยะยาว	ใช้กรอบความรับผิดชอบเพื่อจัดการสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การปรับปรุงแผนงานเมื่อผลลัพธ์เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย	สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่ยืดหยุ่นเพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน เช่น การใช้เวทีระดมความคิดเพื่อพัฒนาวิธีแก้ปัญหา	สร้างกระบวนการรับผิดชอบที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับผลกระทบที่ไม่เป็นเส้นตรง เช่น การปรับปรุงแผนงานระหว่างทาง	วางแผนงบประมาณที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เช่น การพัฒนาโครงการที่รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ระเบียบด้านการบริหารวิชาการ ระเบียบด้านการเงิน และวินัยการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

ซึ่งจะช่วยลดความผันผวนและสร้างความมั่นคงให้สถานศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยรองรับต่อสถานการณ์ที่คาดเดาได้ยาก

2. หลักคุณธรรม (Morality) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานด้วยความโปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน สร้างองค์กรคุณธรรม ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Accountability) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจในกระบวนการตัดสินใจ อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องประสานกันระหว่างหน่วยงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร โดยใช้กระบวนการ เช่น การจัดการประชุมระดมความคิดเห็น หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการประชุมทางไกล ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักความรับผิดชอบในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจนและตรงตามความสามารถ กระจายอำนาจในการบริหารงาน รวมทั้งมีการชี้แจงความคาดหวังในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวลของบุคลากรต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักความคุ้มค่าในการปรับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้มีความยืดหยุ่น มีการประเมินความคุ้มค่าเป็นระยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน คลุมเครือ และเปราะบาง

จากผลการสังเคราะห์สรุปแนวทางการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันทั้ง 6 ประการ ผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้แนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในโลกยุคพลิกผันนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยพิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาต่อไป

แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับโลกยุคพลิกผัน (VUCA World) และโลกยุค BANI พบว่า ทั้งสองบริบทส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาในมิติทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคคลที่มีความยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวและนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในบริบทดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ 5 แนวทางสำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน โดยไม่ผ่านระบบออนไลน์ 2) การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน โดยไม่ผ่านระบบออนไลน์ 3) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ 4) การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และ 5) การพัฒนาในรูปแบบผสมผสาน ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้วยแนวทางดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้

หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันได้อย่างเหมาะสม (Narintarangkul-Na-Ayudhaya and Pungbangkradee, 2020)

ทั้งนี้ หน่วยงานทางการศึกษามีแนวโน้มแนวคิดข้างต้นไปใช้สำหรับออกแบบหลักสูตรการพัฒนาและการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันได้ ตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติ ผู้กำหนดนโยบายรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน มาปรับใช้ในการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน (Delahaye, 2000) โดยมีรายละเอียดดังนี้

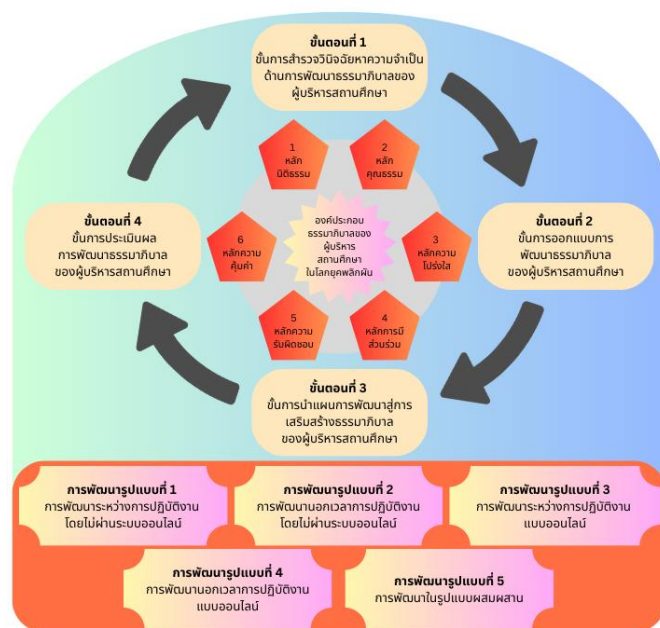
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายเพื่อประเมินความต้องการด้านการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการต่าง ๆ คือ 1.1) การสำรวจข้อมูลผ่านแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู บุคลากร และชุมชน 1.2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของการบริหารสถานศึกษา 1.3) ประเมินสมรรถนะปัจจุบันของผู้บริหารเพื่อระบุช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและเป้าหมายด้านธรรมาภิบาล และ 1.4) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยในโลกยุคพลิกผัน เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา และวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการออกแบบการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเมื่อทราบผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในขั้นนี้จะมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการ โดยการ 2.1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เช่น การเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม 2.2) เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น การโค้ช การให้คำปรึกษา หรือการเรียนรู้แบบกลุ่ม 2.3) พัฒนาสื่อและเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น คู่มือ แนวปฏิบัติ และกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ และ 2.4) สร้างแผนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการนำแผนการพัฒนาสู่การเสริมสร้างธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนพัฒนาที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3.1) จัดการฝึกอบรมหรือการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การพัฒนาทักษะการบริหาร การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใส เป็นต้น 3.2) ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และปัจจุบันผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Accountability) ในการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูใช้ระบบตรวจข้อสอบอัตโนมัติ (Automated Grading System) ซึ่งเป็นการใช้ AI ช่วยตรวจข้อสอบแบบอัตนัย (Essay Grading) สามารถช่วยให้ผลการตรวจมีความแม่นยำและปราศจากอคติ รวมทั้งตามหลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สามารถลดระยะเวลาการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาลงได้เป็นอย่างมาก (Pungbangkradee, S. Pakdeewong, P. and Suttipong, R., 2025) และ 3.3) ติดตามและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการตามความจำเป็น

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นการประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาเพื่อตรวจสอบว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีแนวทางคือ 4.1) ประเมินผลในเชิงปริมาณ โดยเน้นการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านการใช้แบบทดสอบวัดความรู้ (Achievement Test) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ที่กำหนดเกณฑ์คะแนนชัดเจน เช่น มาตราวัดแบบ Likert 5 ระดับ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์เชิงปริมาณได้อย่างแม่นยำ 4.2) ประเมินผลในเชิงคุณภาพ เน้นการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด ครบถ้วน และสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย 4.3) วิเคราะห์ผลกระทบในระยะยาว มุ่งเน้นการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษา และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจ (Satisfaction Survey) ที่ผ่านการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นและความตรงของเครื่องมือ รวมถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินโครงการ (Pre-test และ Post-test Analysis) เพื่อประเมินความยั่งยืนของผลการพัฒนาในระยะยาว และ 4.4) สรุปบทเรียนและจัดทำข้อเสนอแนะ เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงวิเคราะห์ทั้งจากเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการ โดยใช้แบบฟอร์มสรุปบทเรียน (Lessons Learned Form) และรายงานวิเคราะห์ SWOT หลังการดำเนินโครงการ (Post-Implementation SWOT Report) เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

โดยกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ช่วยให้การพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในบริบทปัจจุบัน ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาหรือผู้จัดการหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารให้เป็นไปตามลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบและขั้นตอนการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 5 รูปแบบ 4 ขั้นตอน และ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของผู้บริหารการศึกษาในโลกยุคพลิกผันให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานทางการศึกษาสามารถเลือกใช้รูปแบบการพัฒนาธรรมาภิบาลตามบริบทของตนเองได้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น และจัดหลักสูตรการพัฒนาสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการพัฒนาเพื่อเสนอเป็นนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะที่สูงขึ้นต่อไป

สรุป

ในยุคแห่งความพลิกผันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) รวมทั้งสภาวะการณ์ของโลกที่เปราะบาง (B - Brittle) เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious) สับสนคาดเดายาก (N - Nonlinear) และเข้าใจยาก (I - Incomprehensible) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน และการดำเนินชีวิตของบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว และนำพาองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง โดยช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การบริหารที่ยึดถือธรรมาภิบาลช่วยให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำที่มีคุณธรรม สื่อสารอย่างชัดเจน และอธิบายกระบวนการบริหารงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องยังช่วยสร้างความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารด้านธรรมาภิบาล จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้ตอบสนองต่อบริบทที่ท้าทายในยุคพลิกผันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาธรรมาภิบาล ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุจุดอ่อนและความต้องการที่ต้องปรับปรุงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การออกแบบการพัฒนาธรรมาภิบาล ที่เน้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นและบริบทของสถานศึกษา 3) การนำแผนการพัฒนาสู่การเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งมุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติจริง เช่น การจัดอบรม การพัฒนาทักษะ และการใช้เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนธรรมาภิบาล และ 4) การประเมินผลการพัฒนาธรรมาภิบาล เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์และประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนา รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนในอนาคต

การนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้จะช่วยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อเกิดเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้แก่องค์กร กรอบแนวคิดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูและผู้เรียน เป็นการเตรียมพร้อมผู้เรียนให้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรในโรงเรียนได้ ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนระบบการศึกษาในยุคพลิกผันให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

Reference

- Audunsson, H., Matthiasdottir, A., Rouvrais, S., Gerwel Proches, C., Barus, A., Dagiene, V., Waldeck, R., Kanyangale, M., Jacovetti, G., Liem, I., & others. (2024). *VUCA scenarios impacting higher education*. DECART project report, deliverable D12. IMT Atlantique, University of KwaZulu-Natal, Institut Teknologi Bandung, Reykjavik University, Vilnius University, Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Bennett, N. and Lemonie, J. (2014). *What VUCA really means for you?* Harvard Business Review. Harvard Business Publishing.
- Brown, A. (2023). Navigating the BANI World in Education: Challenges and Strategies. *Thai Journal of Education Research*, 15(4), 78-92.
- Brylina, I. V., Okonskaya, N. K., Ermakov, M. A., & Brylin, A. V. (2021). Education of the future in the conditions of VUCA world. In II International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST 2021). European Proceedings of Social and Behavioural Sciences.
- Cascio, J. (2021). *Facing the age of chaos*. Medium. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- David, T. J. (2024). School Administrators and Good Governance: Are the Variables of Participation, Strategic Vision, Performance, Accountability and Transparency Applied in Running Secondary Schools in Cameroon? Case Study of Secondary Schools in Garoua I Sub Division, North Cameroon. *International Journal of Formal Education*, 3(6), 188-195.
- Delahaye, B. L. (2000). *Human Resource Development: Principles and Practice*. Milton: John Wiley.
- Dieffenbacher, S. F. (2023). *BANI world: What is it and why we need it?* Digital Leadership. Retrieved from <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>
- Duangchuen, P. (2018a). Organizational leaders in the VUCA world. *Christian University of Thailand Journal*, 24(3), 450–458. (in Thai)
- Duangchuen, P. (2018b). Changing perspectives on educational organization management in the disruptive world. *Journal of Educational Administration Silpakorn University*, 8(2), 248-256. (in Thai)
- Ghani, A. A. M., Pek, L. S., Mee, R. W. M., Ismail, M. R., Nabila, U., Tazli, A., and Yob, F. S. C. (2022). Impact of VUCA world on children's emotional development during online learning. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 11(3), 800-807.
- Hadar, L. L., Ergas, O., Alpert, B., & Ariav, T. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European journal of teacher education*, 43(4), 573-586.

- Heding, T. J. (2020). *Teaching and learning in a VUCA world*. Meitler Insights. Retrieved from <https://meitler.com/2020/07/20/teaching-and-learning-in-a-vuca-world/>
- Intharawiset, T., Jareoan-sa, T., & Yuang-soi, P. (2021). Reflection on Thai education after covid 2019. *Journal of legal entity management and local innovation*, 7(4), 323-333.
- Juito, S. (2014). New dimensions of good governance administration in local government organizations: Theory and research. Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Manasan, P. (2017). *Learn & Change Fast in 4.0 (How to win in the 4.0 era)*. SE-EDUCATION. (in Thai)
- Meri, M. (2021). *The VUCA method for leadership & management in times of crisis – ex. Covid-19 (Adaptation, performance, and development)*. Services for Science and Education.
- Madhupha, A., Wiwatchankit, S., and Kumhom, N. (2024). The Relationship Between the Application of Good Governance Principles by School Administrators and The Work Efficiency of Teachers in The Next Normal of Life Nong Khai Secondary Educational Service Area Office. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 2(10), 1-11. (in Thai)
- Nafi, N., and Kamaluddin, A. (2019). Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 1-12.
- Narintarangkul-Na-Ayudhaya, S., and Pungbangkradee, S. (2020). Paradigms, Models and Mechanisms for Area Based Teacher Development: A Case Study of Bangkok Metropolitan Area. *Panyapiwat Journal*, 12(1), 247–266. (in Thai)
- National Economic and Social Development Council. (2022). The 13th National Economic and Social Development Plan (2023–2027). Office of the Prime Minister. https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_DraftFinal.pdf. (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). *The 13th National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*. National Economic and Social Development Council. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2020). *Policy recommendations on systemic educational quality development*. Ministry of Education. (in Thai)
- Office of the Prime Minister: Regulation of the Office of the Prime Minister on the Establishment of Good Governance Systems, B.E. 2542. (1999, August 10). Royal Gazette, 116(63 Ngor), 24–31. (in Thai)
- OPDC. (2011). *Good Governance*. Cabinet Publishing and Gazzette Office.
- Patcharamongkol, S. (2020). Administration based on good governance principles. *MCU Ubon Review*, 5(1), 371–381. (in Thai)

- Pungbangkradee, S. Pakdeewong, P. and Suttipong, R. (2025). Academic administration of private schools in the artificial intelligence era. *Journal of Administration Management and Sustainable Development*, 3(1), 300-316. (in Thai)
- Ratanapitakdhada, C. and Trirat, P. (2023). Educational Leaders' Competencies to Survive and Thrive in a BANI World. *The Journal of Pacific Institute of Management Science (Humanities and Social Science)*, 9(1), 16-28. (in Thai)
- Reyes, V. (2019). *Educational Transformations in VUCA Contexts: Implications on Leadership, Teaching, and Governance*. The HEAD Foundation.
- Robert, E. W., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., and Richardson, M. D. (2019). Global higher education in a VUCA world: Concerns and projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73–91.
- Runcharoen, T. (2007). *Professionalism in organizing and managing education in the era of educational reform* (4th ed.). Soodpaisan. (in Thai)
- Sintananchai, P. (2023). *Administration Based on Good Governance Principles of Administrators Affecting Personnel Administration in Schools Under The Secondary Educational Service Area Office Sakon Nakhon*. (Master's thesis). Sakon Nakhon Rajabhat University. (in Thai)
- Siritharungsri, P. (2013). *Research and development report: Management model of basic education institutions*. Office of the Education Council. (in Thai)
- Stewart, B., Khare, A., & Schatz, R. (2016). *Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity in higher education*. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA world* (pp. 241–255). Springer.
- Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., and Widyastuti, I. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(4), 796-831.
- Suwanmongkol, P. (2015). *Public administration and the creation of good governance*. King Prajadhipok's Institute. (in Thai)
- The World Bank. (2001). *The World Bank Participation Source Book*. Washington DC.
- Tulsuk, A. (2023). How to adapt in the BANI world era. Coach for Goal. <https://www.coachforgoal.com/blog/topic/ต้องปรับตัวอย่างไร-เมื่อเข้าสู่ยุค-bani-world>. (in Thai)
- Uwanno. (2009). *Good organizational governance*. Lecture materials at the Cabinet Meeting Room, Secretariat of the Cabinet, Bangkok: (Photocopied document). [in Thai]
- Wongwanich, B., and Laohavichien, T. (2017). Conflict management and organizational citizenship behavior. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 33–45. (in Thai)

