

การบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

School Administration in BANI World Era

วิลาวณีย์ ตันวัฒนพงษ์¹, เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม²
Wilawan Tunwattanapong¹, Charoenwit Sompongtham²
มหาวิทยาลัยราชธานี
Ratchathani University
Corresponding Author E-mail: Charoenwit.cs@gmail.com

Received: 17 Jun 2026

Revised: 22 Jun 2026

Accepted: 29 Jun 2026

บทคัดย่อ

การบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความซับซ้อนคลุมเครือไม่สามารถคาดเดาได้ มีการแข่งขันสูง มีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา 4 งานคือ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป ซึ่งในยุค BANI World มีการรอบคอบและการพยากรณ์สามารถรองรับกับปรากฏการณ์ที่จะมีผลกระทบกับ การบริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ผลงานตามเป้าหมาย มี 4 ด้านคือ Brittle ความเปราะบาง ระบบดูเหมือนมีความแข็งแกร่งแต่แตกหักได้ในทันที, Anxious ความวิตกกังวลต่อความไม่แน่นอนก่อให้เกิดความวิตกกังวลในทุกระดับ, Nonlinear ความไม่เป็นเส้นตรง ผลลัพธ์ไม่สามารถคาดเดาได้ตามเหตุและผลเดิมที่มี และ Incomprehensible ความเข้าใจยาก สิ่งต่าง ๆ ที่ซับซ้อนยากต่อความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความไว รวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมใหม่ ๆ มีกลไกขับเคลื่อนกระบวนการ PDCAS คือการวางแผน ดำเนินตามแผน ตรวจสอบ ปรับปรุง พัฒนาและความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเกินเป้าสู่ความเป็นเลิศ

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, ยุค BANI World

Abstract

Rapidly changing administration characterized by complexity, ambiguity, unpredictability, and high competition has significant impacts on school administration in four affairs: Academic affairs Administration, Personnel Administration, Budget Administration, and General Administration. Which in the BANI World era, there are conceptual frameworks and forecasting models capable of accommodating emerging phenomena that impact administration, enabling organizations to achieve successful results in line with their goals. This framework encompasses

four dimensions: Brittle; referring to systems that appear strong yet can fracture instantaneously; Anxious; where uncertainty generates anxiety across all organizational levels; and Nonlinear; where cause-and-effect relationships are disproportionate and unpredictable, and Incomprehensible refers to the state in which things are so highly complex that clear understanding and effective implementation become difficult to attain. Consequently, school administrators must be agile, visionary, and proficient in digital technology and innovation, driving their organizations through the PDCAS process; Planning, Doing, Checking, Acting, and Sustaining; to accomplish organizational goals and exceed them toward a standard of excellence.

Keywords: School administration, BANI World Era

บทนำ

สถานการณ์โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวนมีพลวัตตลอดเวลาที่ไม่สามารถคาดเดาได้ มีการแข่งขันสูงทั้งประเทศมหาอำนาจ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมใหม่ ๆ และภัยคุกคามหลากหลายรูปแบบ วิธีการทำให้เกิดผลกระทบทางการศึกษา ที่เรียกว่ายุค BANI World ซึ่งเป็นแนวคิดของ Cascio (2020) นักมนุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลจากวิกฤตต่าง ๆ ที่โลกกำลังเผชิญอยู่ เช่น สภาพภูมิอากาศ โรคระบาด ความไม่เท่าเทียม และความไม่แน่นอนของโลก โลกแบบ BANI ช่วยให้เห็นโลกที่กระทบต่ออารมณ์ของผู้คนด้วย เช่น ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวม ในการจัดการอย่างรอบด้าน ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) โลกที่เปราะบาง (B - Brittle) ระบบในสังคมดูยืดหยุ่นและแข็งแกร่ง แต่ความจริงแล้วเปราะบาง ภายใต้ความเครียด มีความอ่อนไหวต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ทุกเมื่อ 2) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious) เนื่องจากอะไรก็เกิดขึ้นได้ จึงนำไปสู่ความลังเลไม่กล้าตัดสินใจ 3) โลกที่คาดเดายาก (N - Nonlinear) การคาดเดายาก เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่เป็นเส้นตรง สาเหตุและผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์กันและไม่สามารถคาดเดาได้ 4) สิ่งต่าง ๆ ซับซ้อน (I - Incomprehensible) เข้าใจยาก ยากต่อการเข้าใจและปฏิบัติ กฎระเบียบด้านบุคลากรมีความซับซ้อนมากขึ้น นโยบายเปลี่ยนแปลงเร็ว ต้องการทักษะใหม่ที่ซับซ้อน (Cascio, 2020) สถานการณ์ในยุค BANI World ส่งผลกระทบไปทุกวงการรวมถึงวงการการศึกษาด้วย ได้แก่ ช่วงหลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษายุคหลังโควิดที่เปราะบาง และเต็มไปด้วยความหดหู่ เครียด วิตกกังวล ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนและเยาวชน (ไทยโพสต์, 2565)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566) ได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการสร้างผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World โดยเน้นให้ผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารที่ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรม การนำ AI มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีบทบาทบริหารงานในสถานศึกษา 4 งานคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยขับเคลื่อนด้วยกระบวนการบริหาร PDCAS คือ วางแผน ดำเนินการ ตามแผน ตรวจสอบ ปรับปรุง พัฒนาและความยั่งยืน บริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์โลกที่มี

การแข่งขันสูง ไม่สามารถคาดเดาได้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมใหม่ ๆ AI ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความหมายของ BANI World

BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลจากวิกฤตต่าง ๆ ที่โลกกำลังเผชิญอยู่ กล่าวว่า BANI World หมายถึง กรอบแนวคิดหรือการพยากรณ์ที่สามารถอธิบายผลกระทบได้คือ B โลกที่เปราะบาง A ความกังวล N โลกที่คาดเดายาก I การคาดการณ์หรือการวางแผนควบคุม (Cascio, 2020) อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566) ระบุว่า BANI World หมายถึง การอธิบายโลกทางกายภาพแบบ VUCA คือ V มีความผันผวนสูงและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วแต่ไม่สามารถคาดเดาได้ U สภาวะที่ไม่แน่นอนสูง ขาดความชัดเจน ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ C มีความซับซ้อนเชิงระบบที่มากขึ้นเรื่อย ๆ และมีปัจจัยมากมายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง A ความคลุมเครือไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ แต่ BANI World ช่วยให้เห็นโลกที่กระทบต่ออารมณ์ของผู้คนด้วย เช่น ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับ Dieffenbacher (2023) กล่าวว่า BANI World หมายถึง กรอบแนวคิด (Framework) ที่ใช้อธิบายสภาพโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก

สรุปได้ว่า BANI World หมายถึง กรอบแนวคิดหรือการพยากรณ์ที่สามารถอธิบายผลกระทบจากสถานการณ์ของโลกได้ มี 4 ประการ คือ B-Brittle (ความเปราะบาง) A – Anxious (ความกังวล) N – Nonlinear (คาดเดายาก) และ I – Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) ที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก

ความสำคัญของ BANI World ต่อการบริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์พบว่า BANI World มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ (Jirapong et al, 2026, จิราเจต วิเศษดอนหวาย. 2568, วรากรณ์ สามโกเศศ, 2565)

1. ช่วยให้รับรู้ถึงความเสี่ยง จากความเปราะบาง (B-BRITTLE) สิ่งต่าง ๆ ในโลกแบบ BANI WORLD นั้น การศึกษาไม่ว่าจะเป็นแผนงาน หลักสูตร โครงการ มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลา เพราะความผันผวนของโลกรอบด้าน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวางแผนที่มีความยืดหยุ่นสูง ต้องมีโครงสร้างที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วเมื่อเกิดวิกฤต เช่น โรคระบาด ภัยพิบัติ นโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน เป็นต้น

2. ช่วยให้มีการส่งเสริมการกระจายอำนาจเพื่อความยืดหยุ่น หลักคิดกับโลกที่เปราะบาง (B) คือ การมีโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและการมีทักษะฟื้นคืนกลับสู่ความปกติเมื่อล้มเหลว เช่น สร้างโครงสร้างองค์กรในสถานศึกษาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจช่วยให้ครูและทีมงานมีความสามารถในการตัดสินใจเองได้ ทำให้สามารถตอบสนองต่อวิกฤตได้มากยิ่งขึ้น

3. ช่วยให้มีการกำหนดทิศทางพัฒนาครูให้ตอบโจทย์ยุค BANI WORLD ที่มีความเปราะบาง วิดกกังวล ไม่เป็นเส้นตรงและเข้าใจยาก ส่งผลกระทบบ่อยมากต่อระบบการศึกษา ทั้งในด้านนโยบาย การจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูต้องมีความสามารถในการปรับตัว ยืดหยุ่น และนำเครื่องมือดิจิทัล AI

นวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนพัฒนาครูให้มี SOFT SKILLS เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ การสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ และ DIGITAL SKILLS ควบคู่กัน

4. ช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบด้าน เห็นสิ่งที่เป็นผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา ผลกระทบต่อบุคลากร เช่น อารมณ์ ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความตระหนักว่าครู นักเรียน และบุคลากรล้วนอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่เปราะบาง ซึ่งต้องได้รับการดูแลควบคู่กันไปแทนที่ผู้บริหารจะมองแต่ปัญหาด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ หลักสูตรเท่านั้น

5. ช่วยให้มีการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากรและผู้เรียนได้ตรงจุด จากความกังวล (A – ANXIOUS) ในโลกยุค BANI WORLD ที่เห็นได้ชัดเจนจากมุมมองความวิตกกังวลของครูคือ การใช้เทคโนโลยี AI ในการจัดการเรียนรู้ และผู้เรียนคือ ความเครียดในการต้องเข้าสอบวัดผลทางการศึกษาระดับชาติ สถานศึกษาคือการปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมสุขภาวะของครูและผู้เรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทุกด้านรวมทั้งทางอารมณ์ และพัฒนาทักษะการรับมือกับความกังวลโดยการสร้างความเข้าใจต่อกัน มีสติในการรับและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

6. ช่วยให้เกิดการยอมรับว่าผลลัพธ์ทางการศึกษาคาดเดาไม่ได้ ต้องมีการปรับตัวต่อเนื่อง (N – NONLINEAR) ในโลกแบบ BANI คาดเดายากเพราะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง เนื่องมาจากสาเหตุและผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์กันจึงไม่สามารถคาดเดาแนวโน้มได้ สาเหตุเล็ก ๆ อาจจะนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่เกินคาดเดา ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลาไม่ควรยึดติดกับวิธีคิดแบบเดิม

7. ช่วยกระตุ้นให้สร้าง ความโปร่งใส และ เปิดรับ สัญชาตญาณ ในการตัดสินใจ (I-INCOMPREHENSIBLE) ความเข้าใจยาก (I) ของสถานการณ์โลก จึงต้องสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานและการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แนวทางที่จะทำให้เกิดการเสนอทางออกอย่างหลากหลายและการตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อม คือการแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสให้กับทีมผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า BANI WORLD มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามาก ที่ช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบด้าน เห็นผลกระทบต่อบุคลากร รับรู้ถึงความเสี่ยง การบริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยี AI มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การกระจายอำนาจปรับโครงสร้างองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดทิศทางพัฒนาครูให้ตอบโจทย์ยุคโลก BANI ที่มีความเปราะบางและคาดเดาไม่ได้

ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพ

สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำนวัตกรรมทางการบริหารที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานด้านการศึกษาสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การบริหารจัดการดำเนินการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค BANI World ที่มีทั้งความเปราะบาง (B-Brittle) ความกังวล (A – Anxious) และความเข้าใจยาก (I – Incomprehensible) ที่ต้องบริหารให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ภารดี อนันต์นาวิ, 2565) สอดคล้องกับ ถวิล อรัญเวศ (2564)

กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารในยุค Thailand 4.0 ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองเห็นภาพอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้ดี 2) กล้าตัดสินใจ มีข้อมูลทันสมัยสามารถใช้ตัดสินใจได้ถูกต้อง 3) ไวต่อข้อมูล มีการติดตามข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานด้วยความโปร่งใสยึดหลักธรรมาภิบาล 5) มีความคิดสร้างสรรค์ต่อเทคนิคการบริหาร การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการสื่อสารผลงานต่อสาธารณะชน คิดสร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ ๆ 6) การประสานงาน สามารถประสานงานได้เป็นอย่างดี 7) การอุทิศเวลา มีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน กระตือรือร้นและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน 8) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม สำนึกค้ำประกันต้อง สร้างความสำนึกในการทำงานร่วมกัน 9) มีความยืดหยุ่น บริหารงานตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่น สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่ต้องมีภาวะผู้นำนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีวิสัยทัศน์ บริหารโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล AI นวัตกรรม การบริหารแบบใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค BANI World ที่มีความเปราะบาง ซับซ้อนยากไม่สามารถคาดเดาได้ เพื่อให้สามารถบริหารสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ สามารถแข่งขันได้และองค์กรสามารถอยู่รอดได้ (Survival)

การบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) มี 4 งาน ได้แก่ งานการบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน จำเป็นต้องประยุกต์ใช้โดยมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งความเปราะบาง (B-Brittle) ความกังวล (A – Anxious) และความเข้าใจยาก (I – Incomprehensible) ต้องขับเคลื่อนด้วยกระบวนการ PDICAS คือมี P-Plan การวางแผนก่อนดำเนินการ D-Do ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ C-Check การตรวจสอบก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการ A-Act ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และ S-Sustainable มีการพัฒนาต่อเนื่องอย่างยั่งยืน 4 งาน ให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Horth & Buchner (2014) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีนวัตกรรมสำหรับตนเองขณะที่เรียนรู้การดำเนินงานในสถานการณ์ที่ท้าทายและไม่แน่นอน จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศสำหรับนวัตกรรมภายในองค์กร ระบบ เครื่องมือ และการคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อสุขภาพและความอยู่รอดในอนาคตขององค์กร และอาคม ชัยศรี ประภาพร บุญปลอด และธัญเทพ สิทธิเสื่อ (2567) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคbaneของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนาใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 30 แนวทาง และจากการสังเคราะห์เอกสารมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

BANI World เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อจาก VUCA โดย Cascio (2022) ประกอบด้วย Brittle (เปราะบาง), Anxious (วิตกกังวล), Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง) และ Incomprehensible (เข้าใจยาก) กรอบนี้กว้างไกลกว่า VUCA เพราะรวมมิติทางอารมณ์และจิตวิทยา ได้แก่ ความเปราะบาง ความกลัวที่แพร่กระจาย และธรรมชาติที่ขาดความต่อเนื่องของการแพร่กระจายความรู้ในยุคหลังสมัยใหม่ วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการกำกับดูแล ติดตามด้วยเครื่องมือที่วัดผลได้ และติดตาม

ผลการประเมินผ่านการแทรกแซงที่มีโครงสร้างชัดเจน และ S (Sustainable) เข้าไปเป็น PDCAS สะท้อนความจำเป็นที่การบริหารวิชาการต้องมุ่งสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริงที่มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ (ResearchGate) ดังนี้

B-Brittle (ความเปราะบาง) ระบบการศึกษามีความเปราะบางสูง ล่มสลายได้ง่ายจากวิกฤต เช่น โควิด-19 ภัยพิบัติ หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายกะทันหัน แนวทาง PDCAS สู่ความสำเร็จ คือ **Plan:** วางแผนหลักสูตรที่ยืดหยุ่น (Flexible Curriculum) 1) วิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบวิชาการล่วงหน้า 2) จัดทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) รองรับสถานการณ์ไม่คาดฝัน 3) กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวการมีแผนที่สำรองทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นกุญแจสำคัญในการรับมือกับยุค BANI 4) ออกแบบหลักสูตรแบบโมดูล (Modular Curriculum) ที่ปรับเปลี่ยนได้รายภาคเรียน **Do:** การดำเนินการสร้างระบบการจัดการเรียนรู้แบบ Hybrid 1) บูรณาการเครื่องมือดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรองรับการตัดสินใจแบบ Real-time เพิ่มประสิทธิภาพสถาบัน และเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน 2) ฝึกครูให้สอนได้ทั้งออนไลน์และออนไซต์ โดยไม่ให้คุณภาพตกต่ำ **Check:** 1) ตรวจสอบโดยประเมินความเข้มแข็งของระบบ (System Resilience) ตรวจสอบว่าระบบสามารถรับมือการหยุดชะงักได้หรือไม่ ด้วยการ Stress Test แผนงานวิชาการประจำปี 2) วัดผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผ่านการวางแผนแบบมีส่วนร่วม การดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง และการติดตามผลที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ **Act:** ปรับตัวอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องพร้อมปรับตัวเองให้มีภาวะผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีขีดความสามารถและตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2) แก้ไขหลักสูตรหรือแผนการสอนทันทีเมื่อผลการประเมินพบจุดอ่อนรุนแรง **Sustainable:** สร้างความเข้มแข็งระยะยาว 1) การส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนนวัตกรรมและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ทำให้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้สถาบันเครือข่ายสังคมออนไลน์ 2) พัฒนาระบบสำรองข้อมูลหลักสูตรและสื่อการสอนในรูปแบบดิจิทัลเพื่อไม่ให้เป็นระบบหยุดชะงักเมื่อเกิดวิกฤต **A-Anxious (ความวิตกกังวล)** ครู ผู้เรียน และบุคลากรวิชาการต่างเผชิญกับความกดดัน ความไม่มั่นใจ และความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวทาง PDCAS สู่ความสำเร็จคือ **Plan:** วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ 1) กำหนดแผน Reskilling และ Upskilling ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจในศักยภาพ 2) ความพร้อมผ่านการ Reskilling, Upskilling และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ความรู้ใหม่ คือกุญแจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่อย่างรวดเร็วโดยไม่ยึดติดกับวิธีเดิม ERIC **Do:** การดำเนินการบรรเทาความรู้สึกที่ปลอดภัย (Psychological Safety) 1) จัดการเรียนรู้ที่ลดความกลัวการผิดพลาด เปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย 2) ความกลัวในสถานศึกษามีสาเหตุหลากหลาย รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่และการปฏิรูปหลักสูตรที่ครูและนักเรียนยังไม่ได้เตรียมพร้อมอย่างเพียงพอ จึงต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมก่อนเสมอ RSIS International 3) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพและความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรจะสามารถเสริมสร้างนวัตกรรมในที่ทำงานได้ มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ **Check:** ประเมินสภาวะและความพึงพอใจของบุคลากร 1) สำรวจความพึงพอใจของครูและนักเรียนเป็นระยะ วิเคราะห์ระดับความเครียดและ Burnout 2) ใช้แบบประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตในองค์กรควบคู่กับ KPI วิชาการ **Act:** สื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดกว้าง 1) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดกว้างรับฟัง Mentor และ Coaching สำหรับครูใหม่ เพื่อลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน **Sustainable:** สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดูแลกันและกัน 1) พัฒนาระบบสนับสนุนสุขภาพจิตครูและบุคลากรอย่างถาวร เพื่อให้สถาบันการศึกษาเป็น Well-being Organization 2) ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความยืดหยุ่นของสถาบันที่แข็งแกร่งขึ้นในที่สุด (เทอดศักดิ์ ธิติสงขลา, 2568, ปุณณนุช ทองศรี จิตณรงค์ เอี่ยมสำอางค์ และ สุนิสา ละวรรณวงษ์, 2566, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

N-Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์ทางการศึกษาไม่ได้เป็นสัดส่วนกับความพยายาม เหตุการณ์เล็กน้อยอาจส่งผลใหญ่โตเกินคาด หรือความพยายามมากกลับได้ผลน้อย แนวทาง PDCAS ความสำเร็จ คือ **Plan:** ออกแบบหลักสูตรอิง Competency-Based 1) วางแผนหลักสูตรที่ไม่ยึดเส้นตรงเวลา-เนื้อหา แต่ยืดสมรรถนะเป็นหลัก ผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ในแนวทางที่หลากหลาย 2) โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และการแก้ปัญหาในโลกแห่งความจริง Asymmetric Marketing **Do:** ใช้การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และ PBL 1) จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL), Problem-Based Learning ที่ผู้เรียนได้เผชิญปัญหาจริง ไม่ใช่เรียนตามลำดับเนื้อหาเชิงเส้นตรงเท่านั้น 2) มหาวิทยาลัยต้องมีความสามารถในการปรับตัวและแก้ไขหลักสูตรและกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติที่ไม่เป็นเส้นตรงของการเรียนรู้ Digital Commons **Check:** วัดผลแบบหลายมิติ ไม่ใช่แค่คะแนนสอบ 1) ใช้การประเมินแบบ Portfolio, Rubric, Peer Assessment ร่วมกับการสอบวัดผล 2) ในชั้น Check/Study ให้สรุปผลการดำเนินแผน ใส่ใจผลที่เกิดขึ้น ค้นหาปัญหา และนำผลการตรวจสอบมาประมวลผล เพื่อยืนยัน ส่งเสริม และทำให้ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ กลายเป็นมาตรฐาน Gssrr **Act:** ปรับการสอนแบบ Personalized Learning 1) วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนเพื่อออกแบบเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning Path) 2) วงจร PDCA ช่วยให้การจัดการผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปอย่างเป็นระบบ ปรับตัวได้ และมุ่งเน้นคุณภาพในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา **Sustainable:** สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 1) พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของผู้เรียน ในฐานะประธานของกระบวนการศึกษา โดยใช้เครื่องมือทางการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่พัฒนาบุคคล 2) ฝึกทักษะ AI Literacy และ Digital Citizenship ในหลักสูตรทุกระดับชั้น เพื่อให้ผู้เรียนอยู่รอดในโลกที่เข้าใจยาก 3) ส่งเสริม Lifelong Learning ให้ผู้เรียนและบุคลากรเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านระบบ Micro-credential (เทอดศักดิ์ ณ สงขลา, 2568, ปุณณนุช ทองศรี จิตณรงค์ เอี่ยมสำอางค์ และ สุนิสา ละวรรณวงศ์, 2566, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

การบริหารงานบุคคล

สภาพการณ์: บุคลากรในสถานศึกษาอาจดูเหมือนมีความมั่นคงในตำแหน่ง แต่เมื่อเกิดวิกฤต เช่น การเปลี่ยนนโยบายการศึกษา การลดงบประมาณ หรือภัยพิบัติ ณ หรือภัยพิบัติ จึงเกิดความไม่แน่นอน ดังนี้

B-Brittle (ความเปราะบาง) ระบบดูแลเข้มงวดแต่ล้มเหลวได้ทันที **Plan:** วางแผนสำรองอัตรากำลัง (Succession Planning) ระบุตำแหน่งเสี่ยงและเตรียมผู้ทดแทน วางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi-skilling) **Do:** ดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3-5 ปี สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) พัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ **Check:** ตรวจสอบความพร้อมของบุคลากรสำรอง ประเมินความเสี่ยงด้านอัตรากำลังทบทวนแผนอัตรากำลังประจำปี **Act:** ปรับแผนอัตรากำลังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เสริมสร้างความยืดหยุ่นในการมอบหมายงาน **Sustainable:** สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Resilience Culture) พัฒนาระบบบุคลากรที่ยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนแปลงระยะยาว **A-Anxious (ความวิตกกังวล)** ความไม่แน่นอนก่อให้เกิดความวิตกกังวลทุกระดับ **Plan:** วางแผนระบบดูแลสุขภาพบุคลากร (Employee Well-being Program) กำหนดช่องทางสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวก **Do:** จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างระบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) จัดให้มีที่ปรึกษาด้านจิตวิทยา (Counseling) สำหรับบุคลากร **Check:** สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) ติดตามอัตรการลาออก ขาดงาน และประสิทธิภาพงาน **Act:** ปรับระบบการประเมินผลให้เป็นธรรมและโปร่งใส ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อสุขภาวะ **Sustainable:** สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organizational Culture) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านสุขภาวะและ

ความสมดุลชีวิต-การทำงาน (จงลาวัลย์ ยะราสัย และ วิเชียร รุ้ยินยง, 2568, ปัญญาวัฒน์ สังฆะ และ นิยดา เปี่ยมพิชนะ, 2566, กระทรวงศึกษาธิการ, 2563, Cascio, 2020, 2022)

N-Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์ไม่สามารถคาดเดาได้ตามเหตุและผลเดิม **สภาพการณ์:** การตัดสินใจด้านบุคลากรที่เคยได้ผลในอดีต อาจไม่ได้ผลในปัจจุบัน เช่น การอบรมแบบเดิมอาจไม่พัฒนาสมรรถนะครูได้จริง หรือการจูงใจด้วยเงินอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป **Plan:** วางแผนพัฒนาบุคลากรแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Development Plan) ใช้ข้อมูล Data-driven HR ในการวางแผนแทนการคาดเดา **Do:** ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น Coaching, PLC (Professional Learning Community), E-learning, Micro-learning ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารบุคคล **Check:** ประเมินผลการพัฒนาด้วยหลากหลายวิธี ไม่ยึดเฉพาะการทดสอบแบบเดิม วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและผลงานจริง (Performance Analytics) **Act:** ปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทดลองวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Experimental Learning) **Sustainable:** สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว **I-Incomprehensible (ความเข้าใจยาก)** สิ่งต่าง ๆ ซับซ้อนยากต่อการเข้าใจและปฏิบัติ **สภาพการณ์:** ภาวะเปราะบางด้านบุคลากรมีความซับซ้อนมากขึ้น นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงเร็ว บุคลากรต้องการทักษะใหม่ที่ซับซ้อน เช่น ทักษะดิจิทัล AI และการคิดเชิงระบบ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ **Plan:** วางแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดได้ ทำได้จริง (SMART Goals) **Do:** จัดการอบรมทักษะดิจิทัล AI Literacy และการคิดเชิงวิพากษ์ให้บุคลากร สร้างคู่มือและระบบสนับสนุนที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (Plain Language Policy) **Check:** ตรวจสอบความเข้าใจและการนำนโยบายไปปฏิบัติจริง ประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นระยะ **Act:** ปรับแนวทางการสื่อสารนโยบาย ลดความซับซ้อน พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) สำหรับผู้บริหาร **Sustainable:** สร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน (จงลาวัลย์ ยะราสัย และ วิเชียร รุ้ยินยง, 2568, ปัญญาวัฒน์ สังฆะ และ นิยดา เปี่ยมพิชนะ, 2566, กระทรวงศึกษาธิการ, 2563, Cascio, 2020, 2022)

การบริหารงานงบประมาณ

สภาพการณ์: งบประมาณสถานศึกษาอาจดูเพียงพอในช่วงปกติ แต่เมื่อเกิดวิกฤต เช่น การระบาดของโรคภัยธรรมชาติ หรือการปรับลดงบประมาณจากภาครัฐกะทันหัน ระบบการเงินของสถานศึกษาสามารถล่มสลายได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยตรง ดังนี้

Brittle (ความเปราะบาง) งบประมาณดูมั่นคงแต่สามารถมีปัญหาได้ทันที **Plan:** 1) วางแผนงบประมาณแบบหลายสถานการณ์ (Scenario-based Budgeting) 2) เตรียมแผนฉุกเฉินทางการเงิน (Financial Contingency Plan) และ 3) กำหนดสัดส่วนงบสำรองฉุกเฉินไว้ไม่น้อยกว่า 10% ของงบประมาณทั้งหมด **Do:** 1) ดำเนินการจัดสรร-งบบุคลากร กองทุนการศึกษา ระดมทุนชุมชน และการขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชน **Check:** ตรวจสอบสถานะทางการเงินรายเดือนและรายไตรมาส ติดตามความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Monitoring) และประเมินความเพียงพอของงบสำรองฉุกเฉิน **Act:** ปรับแผนการใช้จ่ายเมื่อเกิดวิกฤต ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และเร่งระดมทรัพยากรทางเลือก **Sustainable:** สร้างระบบการบริหารการเงินที่มีความยืดหยุ่น (Financial Resilience) พัฒนาแหล่งรายได้ที่ยั่งยืนและลดการพึ่งพางบประมาณจากแหล่งเดียว **A-Anxious (ความวิตกกังวล)** ความไม่แน่นอนของงบประมาณก่อให้เกิดความวิตกกังวลทุกระดับ **สภาพการณ์:** บุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความวิตกกังวลจากความไม่แน่นอนของงบประมาณ ไม่ทราบว่าจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพียงพอหรือไม่ ส่งผลให้การวางแผนโครงการและกิจกรรมทางการศึกษาเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรขาดความมั่นใจในการดำเนินงาน **Plan:** วางแผน

การสื่อสารงบประมาณอย่างโปร่งใส (Transparent Budget Communication Plan) กำหนดปฏิทินงบประมาณที่ชัดเจน และสร้างระบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำงบประมาณ (Participatory Budgeting) Do: จัดประชุมชี้แจงงบประมาณให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ เผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบดิจิทัล สร้างระบบรายงานทางการเงินที่เข้าใจง่าย (Financial Dashboard) Check: สำนวจความเข้าใจและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงบประมาณ ติดตามผลการดำเนินโครงการเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ Act: ปรับการสื่อสารและชี้แจงงบประมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แก้ไขปัญหาการใช้จ่ายที่ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร Sustainable: สร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสทางการเงิน (Financial Transparency Culture) และระบบธรรมาภิบาลทางการเงิน (Financial Governance) ที่ยั่งยืน (ฐิตยา จันทา และ ศิลป์ชัย สุวรรณมณี, 2568, สำนักงบประมาณ, 2566, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566ก)

N-Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์การใช้งบประมาณไม่สามารถคาดเดาได้ตามเหตุและผลเดิม **สภาพการณ์:** การลงทุนงบประมาณในด้านใดด้านหนึ่งอาจให้ผลลัพธ์ที่ไม่สัมพันธ์กับจำนวนเงินที่ใช้ไป เช่น การใช้งบประมาณจำนวนมากในการซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่เพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง หรือการลงทุนเล็กน้อยในการพัฒนาครูกลับส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมหาศาล **Plan:** 1) วางแผนงบประมาณแบบอิงผลลัพธ์ (Result-based Budgeting / OBB) 2) วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน (Cost-Benefit Analysis) และ 3) ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ **Do:** 1) ดำเนินการใช้งบประมาณแบบทดลองนำร่อง (Pilot Project) ก่อนขยายผล 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและติดตามงบประมาณ (Digital Budget Management System) **Check:** ประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ในทุกโครงการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) เพื่อหาความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างการลงทุนและผลลัพธ์ **Act:** 1) ปรับการจัดสรรงบประมาณโดยอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์ 2) ลดการลงทุนในส่วนที่ไม่คุ้มค่า และ 3) เพิ่มงบประมาณในส่วนที่ส่งผลกระทบเชิงบวกสูง **Sustainable:** พัฒนาระบบการประเมินผลและการเรียนรู้จากการลงทุนงบประมาณ (Budget Learning System) เพื่อสะสมองค์ความรู้สำหรับการตัดสินใจในอนาคต **Incomprehensible (ความเข้าใจยาก)** ระบบงบประมาณซับซ้อนยากต่อการเข้าใจและปฏิบัติ **สภาพการณ์:** ระเบียบและกฎหมายการบริหารงบประมาณมีความซับซ้อนสูง การรายงานทางการเงินที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้บริหารสถานศึกษาหลายคนขาดความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการบัญชี ทำให้เกิดข้อผิดพลาดและความเสี่ยงทางกฎหมาย **Plan:** 1) วางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบ 2) จัดทำคู่มือการบริหารงบประมาณที่เข้าใจง่าย และ 3) วางแผนนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ **Do:** 1) นำระบบสารสนเทศการบริหารงบประมาณ (Budget Management Information System) มาใช้ 2) จัดอบรมพัฒนาความรู้ด้านการเงินการบัญชีให้กับบุคลากร และสร้างเครือข่ายที่ปรึกษาด้านการเงิน **Check:** 1) ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) อย่างสม่ำเสมอ 2) ประเมินความเข้าใจและการปฏิบัติตามระเบียบของบุคลากร และ 3) ทบทวนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) **Act:** 1) ปรับปรุงคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและเข้าใจง่าย 2) จัดการกับข้อผิดพลาดอย่างเป็นระบบ และ 3) เสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายงบประมาณ **Sustainable:** 1) สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ (Financial Knowledge Management) พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อเนื่อง (ฐิตยา จันทา และ ศิลป์ชัย สุวรรณมณี, 2568, สำนักงบประมาณ, 2566, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566ก)

การบริหารงานทั่วไป

สภาพการณ์: ระบบการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เช่น ระบบสาธารณูปโภค อาคารสถานที่ ระบบสารสนเทศ และการให้บริการงานธุรการ อาจดูเหมือนมั่นคงในภาวะปกติ แต่เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม ระบบไฟฟ้าขัดข้อง หรือภัยไซเบอร์ ระบบงานทั่วไปสามารถหยุดชะงักได้ในทันที ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้และการให้บริการทั้งหมด ดังนี้

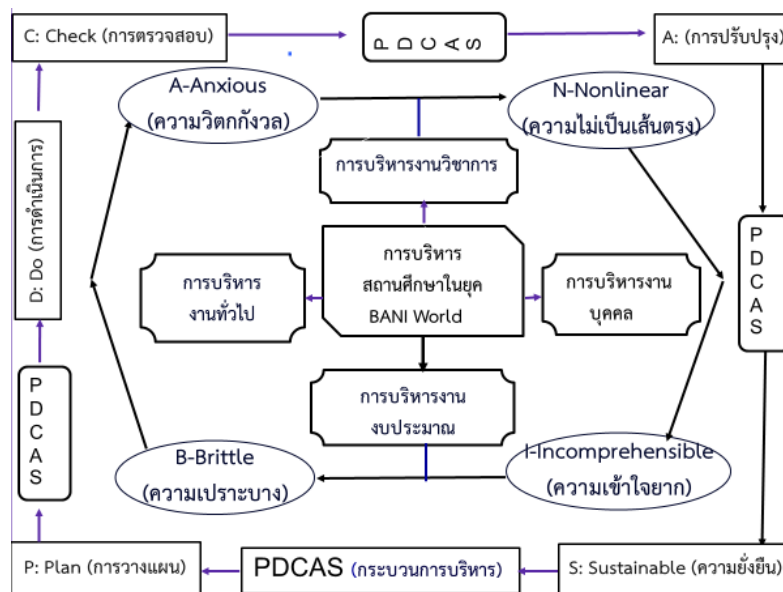
B-Brittle (ความเปราะบาง) ระบบงานทั่วไปดูมั่นคงแต่มีปัญหาได้ทันที **Plan:** 1) วางแผนบริหารความต่อเนื่องทางการเงิน 2) จัดทำแผนรับมือเหตุฉุกเฉินสำหรับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 3) กำหนดผู้รับผิดชอบสำรองในทุกตำแหน่งงานสำคัญ และ 4) จัดทำทะเบียนทรัพย์สินและระบบสาธารณูปโภคให้เป็นปัจจุบัน **Do:** 1) ดำเนินการซ่อมแผนฉุกเฉินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 2) ติดตั้งระบบสำรองข้อมูล (Data Backup System) และระบบไฟฟ้าสำรอง บำรุงรักษาอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภคอย่างสม่ำเสมอตามแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) **Check:** ตรวจสอบความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคและอาคารสถานที่เป็นประจำ 2) ประเมินความเสี่ยงด้านกายภาพ (Physical Risk Assessment) และ 3) ทบทวนแผนรับมือเหตุฉุกเฉินให้ทันสมัยอยู่เสมอ **Act:** 1) ปรับปรุงระบบที่พบว่าเปราะบางหรือมีความเสี่ยงสูง 2) เสริมความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) **Sustainable:** 1) สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยองค์กร (Safety Culture) 2) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และ 3) สร้างความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ในระยะยาว **A: Anxious (ความวิตกกังวล)** ความไม่แน่นอนสร้างความกังวลในการบริหารงานทั่วไป **Plan:** 1) วางแผนระบบการให้บริการที่มีมาตรฐานชัดเจน (Service Standard Plan) 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน กำหนดระยะเวลาการให้บริการในแต่ละงาน (Service Level Agreement: SLA) และ 3) วางแผนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ **Do:** 1) จัดตั้งศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ เช่น ระบบจองห้องประชุมออนไลน์ ระบบแจ้งซ่อมออนไลน์ และ 2) ระบบติดตามสถานะคำร้องเพื่อลดความกังวลของผู้รับบริการ **Check:** 1) สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ 2) ติดตามระยะเวลาการให้บริการเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) ประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร **Act:** 1) ปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน แก้ไขปัญหาที่ผู้รับบริการร้องเรียน และ 2) พัฒนาทักษะการบริการของบุคลากร **Sustainable:** 1) สร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Culture) 2) พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และ 3) สร้างความไว้วางใจระยะยาวกับผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566, Cascio, 2020, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565, อธิสร ศรีแพงพา และ ชชาติชาย เกตุพรหม, 2568)

N-Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์งานทั่วไปไม่สามารถคาดเดาได้ตามเหตุและผลเดิม **Plan:** วางแผนโดยใช้การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและผลกระทบของการตัดสินใจแต่ละด้าน ใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการวางแผน และกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว **Do:** ดำเนินงานแบบทดลองนำร่อง (Pilot Implementation) ก่อนขยายผลในวงกว้าง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานอาคารสถานที่ (Facility Management System) และระบบสารสนเทศงานทั่วไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด **Check:** วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) เพื่อหาความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างการทำงานและผลลัพธ์ ประเมินผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของการเปลี่ยนแปลงระบบงาน **Act:** ปรับแนวทางการบริหารงานทั่วไปโดยอิงจากข้อมูลและผลการประเมิน ยกเลิกหรือปรับปรุงระบบที่ไม่ได้ผล และนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่พิสูจน์แล้วมาขยายผล **Sustainable:** พัฒนาระบบการบริหารงานทั่วไปที่อิงข้อมูล (Data-driven General Administration) สร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์การดำเนินงาน และแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีกับเครือข่าย **I-Incomprehensible (ความเข้าใจยาก)** ระบบงานทั่วไปซับซ้อนยากต่อการเข้าใจและปฏิบัติ **Plan:** วางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกฎหมายและ

ระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เรียบง่ายและเข้าใจง่าย (Plain Language Manual) ครอบคลุมทุกงานในฝ่ายงานทั่วไป และวางแผนนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน **Do:** พัฒนาระบบสารสนเทศงานทั่วไป (General Administration Information System) ที่ช่วยนำทางบุคลากรในการปฏิบัติงานตามระเบียบ จัดอบรมพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย PDPA และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ สร้าง FAQ (Frequently Asked Questions: คำถามที่ถามบ่อย) และ Checklist สำหรับงานที่ซับซ้อน **Check:** ตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance Audit) ประเมินความเข้าใจของบุคลากรต่อกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบใหม่ที่มีผลต่อการบริหารงานทั่วไป **Act:** ปรับปรุงคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ จัดการกับข้อผิดพลาดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ และพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายสำหรับบุคลากร **Sustainable:** สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบ (Legal Knowledge Management) พัฒนาเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายการศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Compliance Culture) อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566ข, Cascio, 2020, จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565, อธิสร ศรีแพงพา และ ชาดิชา เกตุพรหม, 2568)

องค์ความรู้ใหม่

การบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการบริหารภาวะผู้นำนวัตกรรมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ สามารถบริหารจัดการท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนตามสถานการณ์โลกที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ให้สามารถบริหารงานในสถานศึกษาทั้ง 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ตามสถานการณ์โลก 4 ประการคือ B-Brittle (ความเปราะบาง) A-Anxious (ความวิตกกังวล) ความไม่แน่นอนสร้างความกังวลในการบริหารงาน N-Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์งานที่ไม่สามารถคาดเดาได้ตามเหตุและผลเดิม และ I-Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) ระบบการบริหารซับซ้อนยากต่อการเข้าใจและปฏิบัติ ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการบริหารคือ PDCAS ประกอบด้วย P: Plan (วางแผน) D: Do (ดำเนินการ) C: Check (การตรวจสอบ) A: Act (การปรับปรุง) และ S: Sustainable (พัฒนาต่อเนื่องมีความยั่งยืน) สามารถสรุปเป็นโมเดลได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการบริหารสถานศึกษาในยุค BANi World

สรุป

การบริหารสถานศึกษาในยุค BANi World ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพมีบทบาทบริหารงาน 4 งาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 และฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 เป็นไปตามสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตมีความเปราะบาง (B-Brittle) มีความกังวล (A-Anxious) ไม่เป็นเส้นตรง (N-Nonlinear) และเข้าใจยาก (I-Incomprehensible) ต้องมีกลไกการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการ PDCAS คือ วางแผน ดำเนินการตามแผน ตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนาและความยั่งยืน จึงทำให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมีความเป็นเลิศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถคาดเดาได้ มีการแข่งขันสูงองค์กรสามารถอยู่รอดได้ (Survival)

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิราเจต วิเศษดอนหาย. (2565). ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANi: ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง. <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652>
- จงล่าวลัย ยะราไสย์ และ วิเชียร รุ้ยณยง. (2568). แนวทางการบริหารงานบุคคลยุค BANi World ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. *Journal of Integration social sciences and development*, 5(2), 130-139. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jissd/article/view/2670>
- ถวิล อรัญเวศ. (2564). คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพยุคไทยแลนด์ 4.0. <https://www.gotoknow.org/>
- เทอดศักดิ์ ณ สงขลา. (2567). เตรียมรับมืออย่างไร... ในการจัดการศึกษายุค BANi World. <https://www.scimath.org/other-article/item/18415-bani-world>
- ไทยโพสต์. (2565). “ปลัดศธ. ชี้โลกเข้าสู่ยุค BANi World รวมความปั่นป่วนไว้ทั้งหมด กระทบการศึกษาโดยตรง มอบนโยบายรับมือ อุดหนุนรู้ถนัดถอย.” Posts/69372 <https://www.thaipost.net/education-new-/255668/>

- ธีรตรา ศิริแพงพา และ ชาติชาย เกตุพรหม. (2568). การบริหารงานทั่วไปยุค BANI WORLD ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. *วารสารสถาบันวิจัยพัฒนธรรม*, 12(2), 193-206. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/prij/article/view/283814>
- ปัญญาวัฒน์ สังฆะ และ นิยดา เปี่ยมพิชนะ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารพุทธ ประชาราษฎร์*, 7(1), 488-499. <https://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/2144>
- บุญยง ทองศรี, จิตณรงค์ เอี่ยมสำอางค์ และ สุนิสา ละวรรณวงษ์. (2566). สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา เพื่การอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI WORLD. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 9(1), 16-28. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Kanchana-editor/article/view/271614>
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษา:ภาวะผู้นำดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 11(2), 1-12. DOI: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/NBU>
- วารกรณ์ สามโกเศศ. (2565, 17 พฤษภาคม). กรอบคิดจาก VUCA สู่ BANI. กรุงเทพฯธุรกิจ. <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1004689>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการบริหารงานงบประมาณ*. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566ก). *แนวปฏิบัติการบริหารงบประมาณสถานศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566ข). *แนวปฏิบัติการบริหารงานทั่วไปสถานศึกษา*. สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *ความเคลื่อนไหวการศึกษาไทยและการศึกษาโลก*. สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงบประมาณ. (2566). *แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (OBB)*. สำนัก นายกรัฐมนตรี.
- อาคม ชัยศรี ประภาพร บุญปลอด และ ธัญเทพ สิทธิเสื่อ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคบานิของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 26(2), 127-146. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/279671>
- Cascio, J. (2020, April). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cascio, A. (2022). "A framework for understanding a turbulent world." <https://ageofBANI.com/>
- Dieffenbacher, F. S. (2023). *BANI World: What is it and why we needit?*. <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>
- Horth, D., & Buchner, D. (2014). Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. *Center for Creative Leadership*, 18.
- Jirapong, G., Panupong B., Udomdet, T., & Parada, B. (2026). An intelligent drip irrigation innovation for the sustainable development of large bird's eye chili farming communities. *UBRU International Journal Humanities and Social Sciences*. 6(1), 41-58. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ubruij/article/view/286137>

