

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

THE ADVERSITY QUOTIENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE BANI WORLD

กัลญนุตา ก้องธีรสกุล | *Kalunyuta Kongthirasakul* | ORCID ID: 0009-0003-9070-4772

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย | Program in Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok Province, Thailand
Corresponding Author E-mail: kalunyutak68@nu.ac.th

ฟ้าอำพร สิงห์ทอง | *Fa-ampone Singtong*

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย | Program in Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok Province, Thailand
E-mail: fa-ampoms68@nu.ac.th

สธิพร เขาวนชัย | *Sathiraporn Chaowachai* | ORCID ID: 0009-0001-4981-529X

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย | Program in Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok Province, Thailand
E-mail: sathiraporn@nu.ac.th

Received: (November 8, 2025); Revised: (April 9, 2026); Accepted: (May 11, 2026)

Citation:



กัลญนุตา ก้องธีรสกุล, ฟ้าอำพร สิงห์ทอง และสธิพร เขาวนชัย. (2569). ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน*, 3(3), 103-119.

Kongthirasakul, K., Singtong, F., & Chaowachai, S. (2026). The Adversity Quotient of School Administrators in the Bani World. *Journal of Research and Innovation for Sustainability*, 3(3), 103-119.

ABSTRACT

The current world has transitioned from the VUCA World era to the BANI World, characterized by being Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible. This condition poses significant challenges to school administration, where administrators possessing only Intelligence Quotient (IQ) and Emotional Quotient (EQ) may no longer suffice. This article presents the importance of Adversity Quotient (AQ), based on Stoltz's concept, as a crucial factor for school administrators in the BANI World. AQ is the ability to endure, respond to, manage, and overcome obstacles with a strong mindset and rapid recovery, serving as a better predictor of success than IQ and EQ.

This article explains the concept of AQ, rooted in Cognitive Psychology, Psychoneuroimmunology, and Neurophysiology. It presents the classification of individuals based on AQ levels: Quitters, Campers, and Climbers. It also analyzes the four dimensions of AQ (CORE): Control, Ownership/Origin, Reach, and Endurance. Furthermore, it emphasizes that AQ is not only necessary for leadership development but also impacts the organizational climate and the overall success of educational institutions. Administrators who develop their AQ can turn crises into opportunities and effectively lead their institutions through the challenges of the BANI World.

Keywords: Adversity Quotient; BANI World; School Administrators

บทคัดย่อ

โลกปัจจุบันได้เปลี่ยนผ่านจากยุค VUCA World สู่ยุค BANI World ที่มีลักษณะเฉพาะคือ ความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความเข้าใจยาก สภาพดังกล่าวสร้างความท้าทายอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีความสามารถทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ อาจไม่เพียงพอในปัจจุบัน บทความนี้นำเสนอความสำคัญของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ตามแนวคิดของ พอล จี. สโตลท์ (Stoltz) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World โดยที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่กล่าวถึง เป็นความสามารถที่ลึกซึ้งกว่าการที่จะมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเรื่องของการใช้จิตวิทยา และระบบภูมิคุ้มกันภายในจิตใจที่สามารถแสดงออกถึงการอดทน การตอบสนองต่อสิ่งเร้า การบริหารจัดการ รวมถึงการฟื้นฝ่าอุปสรรคด้วยจิตใจที่เข้มแข็ง และสามารถฟื้นตัวได้เร็วเมื่อพบเจอการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวทำนายความสำเร็จที่ดีกว่าความสามารถทางสติปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์

บทความนี้อธิบายแนวคิดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ซึ่งมีรากฐานมาจากจิตวิทยาการรู้คิด ระบบภูมิคุ้มกันจิตประสาท และสรีรวิทยาของระบบประสาท นำเสนอการแบ่งประเภทบุคคลตามระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ได้แก่ คนไม่สู้ นักตั้งแคมป์ และผู้ชอบท้าทาย รวมถึงวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 มิติของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ได้แก่ มิติการควบคุม มิติสาเหตุและความรับผิดชอบ มิติการกระจายตัวของ

ปัญหา และมิติความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา เน้นย้ำว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคไม่เพียงจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรและความสำเร็จของสถานศึกษาโดยรวม โดยผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคจะสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และนำพาสถานศึกษาให้ก้าวข้ามความท้าทายในยุค BANI World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค, BANI World, ผู้บริหารสถานศึกษา

1. บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาวะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คน ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาและสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ในช่วงแรกสถานการณ์โลกถูกอธิบายด้วยแนวคิด VUCA World ซึ่งย่อมาจาก ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) แนวคิดนี้ถูกนำเสนอครั้งแรกโดย วอร์เรน เบ็นนิส และเบิร์ท นานูส (Bennis, W., & Nanus, B., 1985) และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในวงการทหารอเมริกันช่วงทศวรรษที่ 1990 ก่อนจะถูกประยุกต์ใช้ในโลกธุรกิจและการศึกษา เพื่อเป็นกรอบในการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงจากภัยคุกคาม โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Big bang of technology) และอิทธิพลของธุรกิจการเงิน (Financialization) (นรรีชต์ ผันเชียร, 2562) โดย “ความเปลี่ยนแปลง” ที่กล่าวถึงสามารถเป็นได้ทั้งรสหวานและรสมข หากมองในแง่บวกก็เป็นสิ่งที่ท้าทายที่ทุกองค์กรต้องเจออยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของเศรษฐกิจ การเมือง สงคราม โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ฯลฯ แน่นอนว่าทุกอย่างล้วนส่งผลต่อกันเป็นลูกโซ่ มากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามความรุนแรง หากองค์กรไหนไม่ทันเตรียมรับมือกับความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลง ก็อาจนำไปสู่ความเสียหายได้ ด้วยเหตุผลเหล่านี้ แนวความคิดแบบ VUCA จึงถูกองค์กรสมัยใหม่นำมาปรับใช้ ทำเป็นแผนเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งเรื่องที่เกิดการคาดการณ์ได้และเรื่องที่เกิดการคาดหมายไม่ได้

ภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคมที่ทวีความรุนแรงขึ้น แนวคิด VUCA World ซึ่งถูกใช้มานานกว่า 30 ปี อาจไม่เพียงพอที่จะอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อีกต่อไป จาไมส์ คาสซิโอ (Cascio, J., 2022) นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกันจึงได้พัฒนาแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า BANI World ซึ่งสะท้อนถึงสภาพของโลกที่มีความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเชิงเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) การเปลี่ยนผ่านจากยุค VUCA สู่ BANI สะท้อนถึงความท้าทายที่แตกต่างและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยจุดเด่นของ BANI World คือการเป็นมากกว่าแค่การอธิบายสถานการณ์

แต่ยังรวมถึงการมองเห็นผลกระทบด้านอารมณ์ของคน เช่น ความเครียด ความสับสน ความหดหู่ และสภาวะจิตใจที่เปราะบาง ซึ่ง VUCA World ไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจน

สถานศึกษาในฐานะองค์กรหลักในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการกิจ และความรับผิดชอบที่หลากหลาย ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคมากมายที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร (อมรรวรรณ เวชกามา, 2559) ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยแรงกดดันและความท้าทายเช่นนี้ การที่ผู้บริหารจะมีเพียงความสามารถทางสติปัญญา (IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) อาจไม่เพียงพอ ปัจจุบันจึงเกิดแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (Adversity Quotient: AQ) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค เป็นความสามารถของบุคคลในการอดทน และตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยเจตคติเชิงบวก มีสติ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา ทำให้สามารถฟื้นฝ่าวิกฤตเหล่านั้นไปได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ซึ่งถือเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการฟื้นตัวหรือความทรหดอดทนของผู้นำ (Swati & Bhanupriya, 2025) ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา (คนพศ ไครสมุทร และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2568) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูง จะมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา สามารถจัดการกับความเครียดและความกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Shrutika et al., 2017) ซึ่งไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเอง แต่ยังส่งผลต่อบรรยากาศโดยรวมขององค์กรด้วย

2. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (Adversity Quotient: AQ)

2.1 ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

พอล จี. สตอลท์ (Stoltz, P. G., 1997) ผู้พัฒนาแนวคิดนี้ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค คือ ความสามารถของบุคคลในการตอบสนอง จัดการ เผชิญ และฟื้นฝ่าความทุกข์ยาก หรือความลำบากในชีวิต โดยผู้ที่มีความสามารถนี้จะสามารถอดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อ มีจิตใจที่เข้มแข็ง และมีความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทาย ความเครียด หรือการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

ตามแนวคิดของสตอลท์ระบุว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค เป็นตัวชี้วัดหรือทำนายว่า บุคคลจะตอบสนองต่อความท้าทายอย่างไร โดยจะทำนายว่าใครจะสามารถเอาชนะอุปสรรค และใครจะเป็นฝ่าย

พ่ายแพ้หรือยอมแพ้โดยง่าย สตอลทซ์ชี้ว่า ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (AQ) เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จที่ดีกว่าความสามารถทางสติปัญญา (IQ) หรือความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสูง จะมีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อ และมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนาแนวคิด AQ มีรากฐานมาจากองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ 3 สาขา ได้แก่

1) จิตวิทยาการรู้คิด (Cognitive Psychology) แนวคิดนี้อธิบายว่า มนุษย์สามารถเรียนรู้การไร้ความสามารถ (Learned Helplessness) ซึ่งทำให้เกิดความท้อแท้ หดหู่ และไม่ทราบวิธีจัดการกับอุปสรรคนำไปสู่ความล้มเหลว ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลได้รับการฝึกให้มีการรับรู้ว่าเป็นสิ่งชั่วคราว เกิดจากปัจจัยภายนอก และมีความรุนแรงจำกัด (ไม่ลุกลามไปส่วนอื่น) บุคคลนั้นก็จะมีกำลังใจ มีสติ สามารถควบคุมสถานการณ์ และฟันฝ่าวิกฤติไปได้

2) ระบบภูมิคุ้มกันจิตประสาท (Psychoneuroimmunology) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าสุขภาพกายและสุขภาพจิตมีความสัมพันธ์กัน ความเข้มแข็งทางจิตใจและการควบคุมตนเองมีผลต่อภูมิคุ้มกันโรคของร่างกาย การมองโลกในแง่ดี การบริหารอารมณ์ได้ดี และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และฟันฝ่าอุปสรรค จะช่วยให้สุขภาพกายและจิตดี

3) สรีรวิทยาของระบบประสาท (Neurophysiology) แนวคิดนี้อธิบายว่าโครงสร้างสมองที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ บริเวณซีรีบรัล คอร์เท็กซ์ (Cerebral Cortex) ซึ่งควบคุมกิจกรรมที่รู้ตัว แต่หากบุคคลได้รับการฝึกฝนและเกิดการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากได้ย้ายเข้ามาอยู่ในจิตใต้สำนึก บริเวณของสมองส่วนที่สองที่ทำงานโดยอัตโนมัติเรียกว่า บาซัล แกงเกลีย (Basal ganglia) กล่าวคือ สมองของเราสามารถสร้างเซลล์ใหม่ที่ดี หรือนิสัยที่ดีได้ ดังนั้น ความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าแก้ปัญหาอย่างจริงจังจะสร้างโครงสร้างสมองในส่วนของการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประยุกต์ใช้แนวคิด AQ (Adversity Quotient) ในการบริหารสถานศึกษายุค BANI World คือการเปลี่ยน "วิกฤติที่เปราะบางและคาดเดาไม่ได้" ให้เป็น "โอกาสในการเรียนรู้และเติบโต" โดยผู้บริหารต้องใช้หลักจิตวิทยาการรู้คิดเพื่อจัดการความท้อถอย (Learned Helplessness) และมองว่าอุปสรรคเป็นเพียงปัจจัยชั่วคราวที่ควบคุมได้ ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวล (Anxious) ในองค์กรและสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่แข็งแกร่ง (Psychoneuroimmunology) ให้แก่บุคลากร ขณะเดียวกันการฝึกฝนทักษะการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย (Neurophysiology) จะช่วยให้สมองส่วนลึกสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) ได้อย่างมีสติและเฉลียวฉลาด ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถฟื้นตัวจากความยากลำบากและขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษาได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความผันผวนของโลกสมัยใหม่ นอกจากนั้นพอล จี. สตอลทซ์ (Stoltz, P. G., 1997) ผู้พัฒนาแนวคิดนี้ยังกล่าวถึงบุคคล 3 กลุ่มในองค์กรตามแนวคิดดังกล่าวได้ดังนี้

2.3 ประเภทของบุคคลตามแนวคิดความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ได้เปรียบเทียบว่า ชีวิตคนก็เหมือนกับการไต่เขา การจะพิชิตยอดเขาได้ต้องอาศัยจิตใจที่มุ่งมั่น จดจ่อ และมีความอดทน เช่นเดียวกับทีมงานและองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สตอลทซ์ได้แบ่งประเภทของคน ทีมงาน และองค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีความคิด และความสำเร็จแตกต่างกัน ดังนี้

2.3.1 คนไม่สู้ (Quitters) กลุ่มนี้คือผู้ที่ปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงความท้าทาย พวกเขามีแนวโน้มที่จะยอมแพ้ได้ง่าย ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต และมักจะล้มเลิกการทำงานอยู่เสมอ ในแง่ขององค์กร พวกเขาจะลงทุนลงแรงน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ และถูกมองว่าเป็นตัวถ่วงความเจริญ สตอลทซ์เปรียบเทียบกลุ่มนี้กับผู้ที่ยังคงยึดติดกับความต้องการขั้นพื้นฐาน (ขั้นที่ 1 และ 2) ของมาสโลว์ นั่นคือ ความต้องการทางสรีระและความมั่นคงปลอดภัย

2.3.2 นักตั้งแคมป์ (Campers) กลุ่มนี้คือผู้ที่เริ่มต้นปีนเขา แต่เมื่อเดินทางไปได้ระยะหนึ่ง และพบกับที่ราบที่สะดวกสบาย พวกเขาก็จะหยุดพัก (ตั้งแคมป์) และไม่ต้องการป็นต่อไปจนถึงจุดสูงสุด พวกเขายอมรับความสำเร็จในระดับที่จำกัด และเลือกที่จะหยุดอยู่กลางทาง คนกลุ่มนี้อาจมีความกระตือรือร้นบ้างเมื่อเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ แต่สุดท้ายก็เลือกความมั่นคงและความเรียบง่ายมากกว่า สตอลทซ์ระบุว่าคนกลุ่มนี้มักเป็นประชากรส่วนใหญ่ของสังคม พวกเขาจะอยู่ในขั้นที่ 3 (ความรักและสังคม) และขั้นที่ 4 (การยอมรับนับถือ) ตามทฤษฎีของมาสโลว์

2.3.3 ผู้ชอบท้าทาย (Climbers) กลุ่มนี้คือผู้ที่มีความมุ่งมั่นและเพียรพยายามที่จะก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้ถึงยอดเขา ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือสภาพการณ์ที่เลวร้ายเพียงใด พวกเขาก็จะไม่ย่อท้อ นักปีนเขาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแรงบันดาลใจสูง กล้าเผชิญปัญหา และแสวงหาการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง สตอลทซ์เปรียบเทียบกลุ่มนี้กับผู้ที่สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ (ขั้นที่ 5) ตามทฤษฎีของมาสโลว์

การประยุกต์ใช้การแบ่งประเภทบุคคลของสตอลทซ์กับการบริหารสถานศึกษายุค BANI World คือ การที่ผู้บริหารต้องก้าวข้ามการเป็น "คนไม่สู้ (Quitters)" ที่ตื่นตระหนกต่อความเปราะบางจนละทิ้งภารกิจ และต้องไม่หยุดนิ่งเป็นเพียง "นักตั้งแคมป์ (Campers)" ที่พอใจกับความสำเร็จในอดีตหรือเลือกเพียงความมั่นคงในเขตความปลอดภัย (Comfort Zone) ท่ามกลางความผันผวนที่ไม่เป็นเส้นตรง แต่ต้องยกระดับตนเองสู่การเป็น "ผู้ชอบท้าทาย (Climbers)" ที่มองเห็นว่าความยากเกินเข้าใจในยุค BANI คือยอดเขาใหม่ที่ต้องพิชิต โดยใช้ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อบรรลุศักยภาพสูงสุด (Self-Actualization) ตามแนวคิดของมาสโลว์ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนจากความกลัวและการหยุดนิ่ง ให้กลายเป็นพลังแห่งการเรียนรู้และฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในโลกที่คาดเดาไม่ได้

2.4 องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

สตอลทซ์ได้แบ่งองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคออกเป็น 4 มิติ เรียกว่า CORE โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 การควบคุม (C = Control) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการควบคุม มีอิทธิพล หรือจัดการกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ยากลำบากที่กำลังเผชิญอยู่ได้ ผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูง จะสามารถเข้าใจปัญหา ความยากลำบาก มีความคิดในเชิงรุกต่อปัญหา และพยายามหาทางออกในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้ตนเองผ่านพ้นอุปสรรคและความยากลำบากได้ในระดับสูง เชื่อว่าไม่มีอะไรที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เว้นแต่เราไม่พยายามควบคุมมัน

มิติที่ 2 สาเหตุและความรับผิดชอบ (O = Ownership) หมายถึง ระดับความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และการตระหนักที่จะยอมรับ หรือรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้ที่มีมิตินี้สูงจะมีความรับผิดชอบในการเข้าไปแก้ไขสถานการณ์โดยไม่ผลักภาระหรือกล่าวโทษผู้อื่น

มิติที่ 3 การกระจายตัวของปัญหา (R = Reach) หมายถึง การรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้น จะส่งผลกระทบต่อกลุ่มไปยังส่วนอื่น ๆ ในชีวิตการทำงาน หรือชีวิตส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ผู้ที่มีมิตินี้สูงจะสามารถจำกัดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในวงจำกัดเฉพาะเรื่องนั้น ๆ ได้

มิติที่ 4 ความอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (E = Endurance) หมายถึง การรับรู้ปัญหา อุปสรรค หรือผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นจะคงอยู่ หรือยืดเยื้อยาวนานเพียงใด ผู้ที่มีมิตินี้สูงจะมองว่าอุปสรรคเป็นสิ่งที่ชั่วคราวที่สามารถผ่านพ้นไปได้ ซึ่งสัมพันธ์กับการมีความหวัง และการมองโลกในแง่ดี

2.5 เทคนิคในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคเป็นสิ่งที่เราทุกคนสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้ สตอลทซ์ได้เสนอแนะแนวทางในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่เรียกว่า “The LEAD Sequence” ดังนี้

L = Listen to your adversity response เป็นการฟัง และรับรู้ถึงวิธีการตอบโต้ปัญหาอุปสรรคของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีมิติ (CORE) ไດต่ำหรือสูง

E = Explore all origins and your ownership of the result เป็นการสำรวจว่าสิ่งใดคือสาเหตุดั้งเดิมของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนอย่างเฉพาะเจาะจงว่าตนเองต้องทำอะไรเพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น และสาเหตุดังกล่าวมีส่วนใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา และสิ่งใดที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของเรา

A = Analyze the evidence เป็นการวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจน โดยการค้นหาหลักฐานหรือภาวะแวดล้อมมาสนับสนุนว่าสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมจริง ๆ แล้วมีอะไรบ้าง อุปสรรคจะเอียงมาสู่ส่วนอื่น

ของชีวิตอีกหรือไม่ ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้ปัญหาอยู่ในชีวิตนานจนเกินควร พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขและเพิ่มศักยภาพของตนเอง

D = Do something เป็นการเลือกวิธีการและลงมือดำเนินการ เพื่อให้อุปสรรคอยู่กับเราในระยะเวลาที่น้อยที่สุด ด้วยการหาข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติม และหาวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามามีบทบาทต่อชีวิต

3. การบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

3.1 ความหมายของยุค BANI World

BANI World เป็นแนวคิดที่ จาไมส์ คาสซิโอ (Cascio, J., 2022) นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกันเสนอขึ้นเพื่ออธิบายสภาวะโลกยุคใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 ซึ่งมีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงรวดเร็วกว่าที่แนวคิด VUCA World อธิบายไว้ ซึ่ง BANI World ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

1) B = Brittle ความเปราะบาง ระบบหรือโครงสร้างที่ดูเหมือนแข็งแรง แต่แท้จริงแล้วมีความอ่อนไหว พร้อมทั้งจะล่มสลายหรือพังทลายได้ง่ายเมื่อเผชิญกับปัจจัยหรือแรงกดดันที่ไม่คาดคิด แผนระยะยาวหรือรูปแบบเดิม ๆ มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวได้ตลอดเวลา

2) A = Anxious ความวิตกกังวล สภาวะที่ผู้คนรู้สึกไม่มั่นคง กังวล เครียด และลังเลในการตัดสินใจ อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของโลก ข้อมูลข่าวสารที่ท่วมท้นยิ่งเพิ่มความวิตกกังวล และอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟ หรือความสิ้นหวังได้

3) N = Nonlinear ความไม่เป็นเส้นตรง ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นเส้นตรง ไม่เป็นสัดส่วน และคาดเดาได้ยาก การกระทำเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ใหญ่เกินคาด หรือความพยายามอย่างมาก อาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ทำให้การวางแผนแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล

4) I = Incomprehensible ความเข้าใจยาก สถานการณ์มีความซับซ้อนอย่างยิ่ง ข้อมูลข่าวสารมีปริมาณมหาศาล ทั้งจริงและเท็จ ทำให้ยากต่อการแยกแยะ ทำความเข้าใจ วิเคราะห์ หรือหาคำตอบที่ชัดเจน การคาดการณ์หรือวางแผนควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามต้องการนั้นทำได้ยาก

3.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

อัญชลี ไหมทอง (2565) ได้นำเสนอสมรรถนะของผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาในยุค BANI World ไว้ 10 ประการ ได้แก่

1) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผลกระทบของเทคโนโลยีที่รวดเร็วและทำลายได้อย่างทันท่วงที โดยสามารถบูรณาการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างเครือข่ายการสื่อสาร ปรับปรุงกระบวนการบริหารงาน และส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กร

2) สมรรถนะด้านภาษา เนื่องจากยุคพลิกผันนำมาซึ่งการเรียนรู้แบบไร้กรอบ ผู้บริหารจึงควรพัฒนาองค์ความรู้จากสังคมที่หลากหลาย และมีสมรรถนะด้านพหุภาษา รวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาทางเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ และลดการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ

3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่ว่ายุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การที่ผู้บริหารการศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) สมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและไม่ชัดเจน ผู้บริหารการศึกษา ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ความเชื่อมโยงได้อย่างละเอียด รอบด้าน และประเมินความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งกล้าตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว รอบคอบ และชาญฉลาด

5) สมรรถนะด้านการบริหารงานที่ดี ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมสนับสนุนงานให้ครบทั้ง 4 ด้าน โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากแผนระยะสั้น ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมแผนระยะยาว และต้องสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

6) สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเอง ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรม และสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษาต้องมีสมรรถนะนี้เพื่อบริหารจัดการที่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจ ยอมรับ และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการควบคุมดูแล และมอบหมายงาน

8) สมรรถนะการมีความคิดรวบยอด สมรรถนะนี้เป็นส่วนหนึ่งของการรู้คิด ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดรวบยอด และความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

9) สมรรถนะของการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง

10) ความสามารถที่จะเคลื่อนไหวได้อย่างง่ายและรวดเร็ว ในโลกที่ปั่นป่วนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีความตระหนักรู้และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เปิดใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐ รวมทั้งต้องผลักดันและส่งเสริมคนในองค์กรให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

คมจิรวรวิทย์ เรืองฤทธิ์ และคณะ (2568) ได้เสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ประกอบด้วย 9 แนวทาง 27 วิธีดำเนินการ ดังนี้

แนวทางที่ 1 พัฒนาการมองภาพรวมของภารกิจ กิจกรรมงานต่าง ๆ และทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาบริบทเชิงพื้นที่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อให้เห็นข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารงาน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจภาระหน้าที่ อำนาจ บทบาทของตนตามระเบียบ กฎหมาย และความคาดหวังของสังคม

แนวทางที่ 2 พัฒนาการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และการปฏิบัติงานกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ยึดอนาคตภาพขององค์กรที่คาดหวัง และวางแผนดำเนินการสู่แผนงานให้สอดคล้องชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาปรับโครงสร้างองค์กรที่กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความคล่องตัว และเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สนับสนุนอำนวยการ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมอบรมสัมมนา Up skill พัฒนาศักยภาพตนเองในการจัดการรับมือกับปัญหาจัดการความเสี่ยงในองค์กร

แนวทางที่ 3 พัฒนาการสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมระดมทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรร่วมกันสร้างภาคีเครือข่ายอย่างหลากหลาย โดยสร้างโอกาสความร่วมมือแก่หน่วยงานภายนอกกับองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรร่วมกันประสานงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ให้เห็นถึงความสำคัญและผลประโยชน์ร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ประชาสัมพันธ์ผลความสำเร็จของภารกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคม

แนวทางที่ 4 พัฒนาการจัดการความขัดแย้งบนพื้นฐานการยอมรับความหลากหลายในองค์กร ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารองค์กรโดยยึดหลักประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความยุติธรรมในการพิจารณาและตัดสินใจ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจ รับฟังปัญหา แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง จัดความขัดแย้งในองค์กรได้ทันทั่วทั้งที่ และส่งเสริมการดูแลสุขภาพใจของนักเรียนและบุคลากร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือร่วมพลังมากกว่าการแข่งขัน ปลูกฝังอัตลักษณ์ค่านิยมองค์กรแก่นักเรียนและบุคลากร

แนวทางที่ 5 พัฒนาการทำงานด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเรียนรู้ทดลองวิธีการใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด พร้อมทั้งมีแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวตามสถานการณ์ที่คาดเดาได้ยาก โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน

กระบวนการ PLC และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้เพื่อการตัดสินใจตามภารกิจอย่างรวดเร็วรอบด้าน

แนวทางที่ 6 พัฒนาการสร้างสรรค์ผลงาน เปิดรับนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างของการเปิดรับนวัตกรรมโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการในองค์กรในทุกมิติ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ เวลา หรือสิ่งจำเป็นอื่นใดที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการกิจต่าง ๆ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรตั้งเป้าหมาย เพิ่มขีดจำกัดในการสร้างนวัตกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างท้าทายผ่านข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement : PA)

แนวทางที่ 7 พัฒนาการปรับตัวจัดการตนเองอย่างเท่าทันสถานการณ์ ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงผ่านการติดตามสถานการณ์ นโยบาย หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและใกล้ชิด 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรร่วมกันจัดทำแผนเผชิญเหตุที่ไม่คาดคิด และปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้อย่างเคร่งครัดเมื่อเกิดเหตุการณ์ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องฝึกอบรมพัฒนาตนเองในการคิดวิเคราะห์ วางแผน และบริหารความเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่ 8 พัฒนาการครองตน และการปฏิบัติตนตามระเบียบกฎหมาย ประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกฝนการควบคุมตนเอง จัดการอารมณ์ การสื่อสาร และการแสดงออกต่อบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมและน่าเคารพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ระเบียบ กฎหมายในการดำเนินการกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและสังคมภายนอก และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร นักเรียน และสังคมในด้านการประพฤติปฏิบัติตนต่อครอบครัว และการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

4. สรุป

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค หรือ AQ (Adversity Quotient) ตามแนวคิดของพอล จี. สตอลท์ (Stoltz, P. G.) คือความสามารถของบุคคลในการตอบสนอง จัดการ และเอาชนะความยากลำบากหรือความท้าทายในชีวิต ผู้มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูงจะมีความอดทน ไม่ย่อท้อ มีจิตใจเข้มแข็ง ฟื้นตัวได้เร็ว และมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา สตอลท์เชื่อว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (AQ) เป็นตัวทำนายความสำเร็จได้ดีกว่า ความสามารถทางสติปัญญา (IQ) หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยมีรากฐานมาจากจิตวิทยาการรู้คิด (การปรับเปลี่ยนมุมมองต่ออุปสรรค) ระบบภูมิคุ้มกันจิตประสาท (ความเชื่อมโยงระหว่างจิตใจกับสุขภาพกาย) และสรีรวิทยาของระบบประสาท (ความสามารถของสมองในการปรับตัวและสร้างนิสัยใหม่)

สตอลท์แบ่งประเภทบุคคลตามระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ออกเป็น 3 กลุ่ม เปรียบเสมือนการปีนเขา ได้แก่ คนไม่สู้ (Quitters) ที่หลีกเลี่ยงความท้าทาย นักตั้งแคมป์ (Campers) ที่พอใจกับความสำเร็จระดับหนึ่งและหยุดพัฒนา และผู้ชอบท้าทาย (Climbers) ที่มุ่งมั่นก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมายสูงสุด ซึ่งความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคประกอบด้วย 4 มิติ (CORE) ได้แก่ มิติการควบคุม (Control) ที่สามารถรับรู้ความสามารถในการจัดการสถานการณ์ มิติสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin & Ownership) ที่สามารถวิเคราะห์สาเหตุและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์โดยไม่โทษผู้อื่น มิติการกระจายตัวของปัญหา (Reach) ที่สามารถจำกัดผลกระทบของปัญหาไม่ให้ลุกลาม และมิติความอดทน (Endurance) ที่สามารถมองว่าอุปสรรคเป็นสิ่งชั่วคราว โดยความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสามารถพัฒนาได้ผ่านเทคนิค LEAD Sequence ซึ่งเน้นการรับรู้ การสำรวจสาเหตุ การวิเคราะห์หลักฐาน และการลงมือแก้ไข

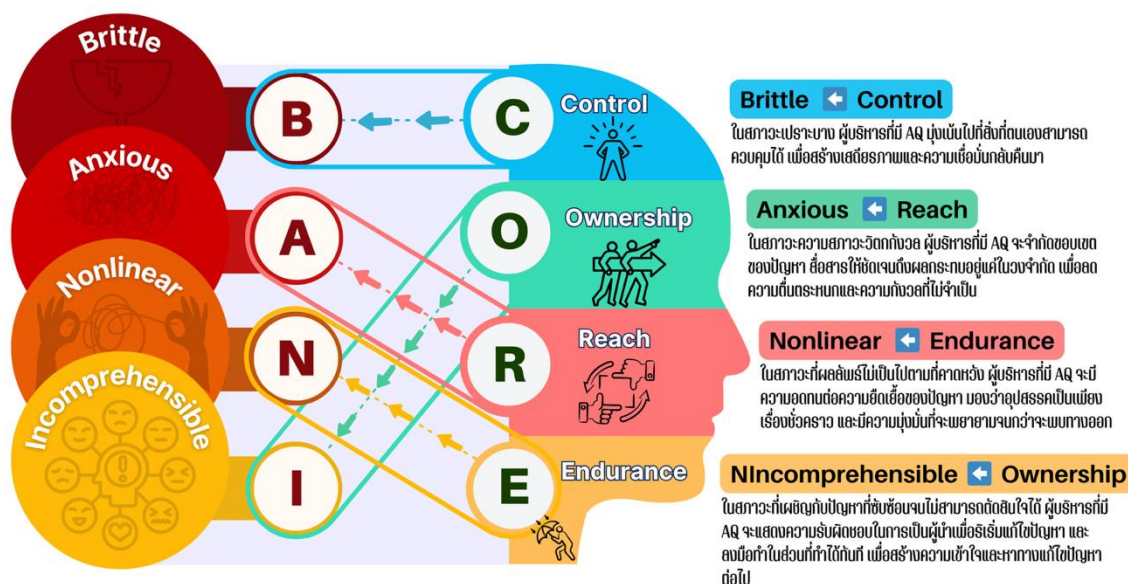
ยุค BANI World ที่มีลักษณะเปราะบาง (Brittle) วิตกกังวล (Anxious) ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และเข้าใจยาก (Incomprehensible) นี้ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่หลากหลายเพื่อนำพาองค์กรให้อยู่รอด เติบโต และพร้อมรับมือกับยุคแห่งความพลิกผันนี้ เช่น สมรรถนะด้านเทคโนโลยี ภาษา คุณธรรมจริยธรรม การแก้ไขปัญหา การบริหารงานที่ดี การคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม และความสามารถที่จะเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ แนวทางการบริหารยังเน้นการพัฒนามุมมองภาพรวมของภารกิจ การจัดลำดับความสำคัญ การสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากร การจัดการความขัดแย้งบนพื้นฐานการยอมรับความหลากหลาย การทำงานด้วยความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ผลงานและเปิดรับนวัตกรรม การปรับตัวจัดการตนเองอย่างเท่าทัน และการครองตนตามระเบียบกฎหมาย เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความท้าทายในโลกที่ซับซ้อนและคาดเดาได้ยากนี้

5. องค์ความรู้ใหม่

การประยุกต์ใช้องค์ประกอบความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (CORE) ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ยุค BANI World

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ลำพังเพียงความสามารถทางสติปัญญา (IQ) หรือความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) อาจไม่เพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ คือ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (AQ) ที่จะช่วยให้สามารถยืนหยัดและนำองค์กรฝ่าฟันความท้าทายไปได้ โดยการประยุกต์ใช้องค์ประกอบความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (CORE) ของสตอลท์ (Stoltz) ในการจัดการปัญหา และรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนของยุค BANI World โดยมีแนวทางในการประยุกต์ใช้ ดังนี้

Applying AQ (CORE) in the BANI World



ภาพ 1 การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค (CORE) ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสถานการณ์ยุค BANI World

ที่มา: กลัญญดา ก้องธีรสกุล, ฟ้าอำพร สิงห์ทอง และสัทธิพร เขาวนชัย (2568)

จากแผนภาพ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ประกอบความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค (CORE) มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ยุค BANI World ดังนี้

1) การจัดการสภาวะเปราะบาง (B = Brittle) ด้วยการควบคุม (C = Control)

ระบบงาน แผนงาน หรือโครงสร้างที่ดูมั่นคงอาจแตกหักหรือพังลงได้ง่ายอย่างไม่คาดคิด ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการดำเนินงานนั้นอยู่เหนือการควบคุม ซึ่งมีผลการควบคุมนั้นทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ที่ยากลำบาก เมื่อต้องเผชิญกับความเปราะบาง ผู้บริหารที่ขาดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคจะรู้สึกตื่นตระหนกและท้อแท้ ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง จะตั้งสติและมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ตนเองสามารถควบคุมได้ เพื่อสร้างเสถียรภาพกลับคืนมา

ตัวอย่างสถานการณ์และการประยุกต์ใช้

“โรงเรียนกำลังจะเปิดเทอมในสัปดาห์หน้า แต่ครูคณิตศาสตร์คนสำคัญของระดับชั้น ม.6 ลาออกกะทันหัน ทำให้ตารางสอนทั้งโรงเรียนเกิดปัญหาขึ้น”

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติการควบคุม (C) ต่ำ จะรู้สึกหมดหนทาง โทษครูที่ลาออก และมัวแต่กังวลว่าจะหาคนแทนไม่ทัน ทำให้การแก้ปัญหาหยุดชะงักลง

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติการควบคุม (C) สูง จะยอมรับความเป็นจริงว่า เราควบคุมการตัดสินใจลาออกของครูไม่ได้ แต่มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เราควบคุมได้ นั่นคือ การจัดสรรบุคลากรใหม่ ผู้บริหารจะเรียกประชุมทีมวิชาการทันที ประเมินศักยภาพครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจัดตารางสอนใหม่ชั่วคราว หรือแม้กระทั่งลงไปสอนเองในคาบที่จำเป็น การแสดงความคิดในเชิงรุกต่อปัญหานี้จะช่วยดึงความเชื่อมั่นบุคลากรในโรงเรียนกลับคืนมา

2) การจัดการสภาวะวิตกกังวล (A = Anxious) ด้วยการจำกัดขอบเขต (R = Reach)

ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง สร้างความกลัวและความวิตกกังวลเรื้อรัง ทำให้คนในองค์กรกลัวว่า ปัญหาเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นจะลุกลามส่งผลกระทบต่อทุกสิ่ง ซึ่งมีมิติการกระจายตัวของปัญหาหรือการจำกัดขอบเขตนี้จะสามารถวัดผลและจำกัดขอบเขตความเสียหายของปัญหาไม่ให้ลุกลามส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ

ตัวอย่างสถานการณ์และการประยุกต์ใช้

“ผู้ปกครองนักเรียน 1 คน โพสต์ข้อร้องเรียนเชิงลบเกี่ยวกับความปลอดภัยในโรงอาหารลงในโซเชียลมีเดีย และโพสต์นั้นกลายเป็นไวรัล ทำให้เกิดความวิตกกังวลในหมู่ผู้ปกครองและครูว่า โรงเรียนนี้ไม่ปลอดภัย”

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติการกระจายตัวของปัญหา (R) ต่ำ จะตื่นตระหนกตามกระแส มองว่าปัญหานี้ได้ทำลายชื่อเสียงโรงเรียนไปทั้งหมด และปล่อยให้ปัญหาลุกลาม

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติการกระจายตัวของปัญหา (R) สูง จะจำกัดขอบเขตของปัญหา โดยสื่อสารทันทีว่า นี่คือการแจ้งเตือนเฉพาะจุดที่กำลังทำการตรวจสอบอย่างเร่งด่วน โดยผู้บริหารจะแยกปัญหาออกเป็นส่วน ๆ คือ 1) การตรวจสอบข้อเท็จจริงในโรงอาหาร 2) การสื่อสารข้อเท็จจริงกับผู้ปกครอง และ 3) การดูแลนักเรียนกลุ่มอื่น ๆ ให้เป็นปกติ การไม่ปล่อยให้ปัญหาหนึ่งลุกลามไปกระทบส่วนอื่นจะช่วยลดความวิตกกังวลโดยรวมของคนในองค์กรลงได้

3) การจัดการสภาวะไม่เป็นเส้นตรง (N = Nonlinear) ด้วยความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (E = Endurance)

โลกที่เหตุและผลไม่สัมพันธ์กันโดยตรง การวางแผนแบบเดิมอาจใช้ไม่ได้ผล ทำให้เกิดความสับสนและท้อแท้ภายในองค์กร มิติความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหาทำให้ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมบัติหรือความยากลำบากที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ไม่ใช่เรื่องถาวร ผู้ที่มีมิตินี้สูงจะมีความหวัง มีกำลังใจ และมีความพยายามที่จะหาทางเอาชนะอุปสรรค แม้ว่าจะต้องใช้ระยะเวลานาน

ตัวอย่างสถานการณ์และการประยุกต์ใช้

“โรงเรียนทุ่มงบประมาณจำนวนมากเพื่อจัดอบรมครูเกี่ยวกับนวัตกรรมการสอนแบบใหม่ (เหตุ) โดยคาดหวังว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงขึ้น (ผลที่คาดหวัง) แต่เมื่อสิ้นสุดภาคเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลับไม่เปลี่ยนแปลง (ผลลัพธ์ไม่เป็นเส้นตรง)”

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (E) ต่ำ จะสรุปทันทีว่านวัตกรรมนี้ใช้ไม่ได้ผล มองว่าปัญหานี้แก้ไขได้ยาก และล้มเลิกโครงการ ทำให้ครูรู้สึกสิ้นหวัง

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (E) สูง จะมองว่านี่คืออุปสรรคชั่วคราวที่จะต้องใช้เวลาอดทนในการวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงยังไม่สำเร็จ ซึ่งครูอาจต้องใช้เวลาปรับตัวให้คุ้นเคยกับการสอนโดยใช้นวัตกรรมใหม่ หรือวิธีการอบรมอาจยังไม่ดีพอ และมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการต่อไป แทนที่จะล้มเลิกเป้าหมาย

4) การจัดการสถานะที่ซับซ้อนจนเข้าใจไม่ได้ (I = Incomprehensible) ด้วยมิติสาเหตุและความรับผิดชอบ (O = Ownership)

เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อน มีข้อมูลจำนวนมากเกินไป และมีความเชื่อมโยงกันยุ่งเหยิงจนไม่สามารถวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจได้ทั้งหมด ทำให้เกิดภาวะอัมพาตในการตัดสินใจ มิติสาเหตุและความรับผิดชอบคือบทบาทที่ผู้บริหารพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และเข้าไปวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขปัญหา โดยไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

ตัวอย่างสถานการณ์และการประยุกต์ใช้

“โรงเรียนเผชิญกับปัญหาภาวะหมดไฟในการเรียนของนักเรียนในวงกว้าง ซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อน เพราะเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การเลี้ยงดูของผู้ปกครอง และอิทธิพลจากโซเชียลมีเดีย”

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติสาเหตุและความรับผิดชอบ (I) ต่ำ จะรู้สึกว่าปัญหานี้ใหญ่เกินไปสำหรับโรงเรียน และอาจผลักภาระว่าเป็นปัญหาของสังคม หรือเป็นหน้าที่ของผู้ปกครองที่ต้องรับผิดชอบดูแลบุตรหลานของตนเอง

ผู้บริหารที่มี AQ ในมิติมิติสาเหตุและความรับผิดชอบ (I) สูง จะแสดงความรับผิดชอบ และ ถือว่านี่คือปัญหาที่ต้องร่วมมือกันแก้ไข แม้จะยังไม่เห็นทางออกที่ชัดเจน แต่ผู้บริหารจะเริ่มลงมือทำ เช่น ตั้งทีม ทำงานเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยครู นักจิตวิทยา และตัวแทนผู้ปกครอง เพื่อเริ่มวิเคราะห์หาสาเหตุ และทดลองหา แนวทางแก้ไขทีละเล็กทีละน้อย

6. เอกสารอ้างอิง

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Cascio, J. (2022, April 26). *BANI and chaos. Age of BANI*. <https://url.in.th/jCwnv>
- Saxena, S., & Rathore, B. (2025). Adversity Quotient as determining factor of mental health and professional quality of life among healthcare professionals: A systematic review. *Annals of Neurosciences*, 32(1), 58–65. <https://doi.org/10.1177/09727531241231055>
- Shrutika, S., Shinde, S., & Chavan, R. (2017). Adversity Quotient and stress management among management students. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(1), 49–53. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue1/Version-2/I1901024953.pdf>
- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. John Wiley & Sons.
- คมจิรวรวิทย์ เรื่องฤทธิ์, กัลยา ตันติยาสวัสดิ์, และ รัชนีวรรณ ตั้งภักดี. (2568). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI WORLD สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สงขลา สตูล. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์*, 15(1), 1–16. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/GRAURU/article/view/279485/187816>
- คณพศ ไครสมุทร และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2568). ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารธรรมเพื่อชีวิต*, 30(3), 682–704. https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc_658242.pdf
- นรรัชต์ ฝืนเขียว. (2562). *การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA*. ทรูปลูกปัญญา. <https://www.trueplookpanya.com/education/content/76134>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (Adversity Quotient : AQ)*. พริกหวานกราฟฟิค. <https://url.in.th/nDpJf>

- อมรรวรรณ เวชกามา. (2559). ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. คลังปัญญา มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3255/1/59252333.pdf>
- อัญชลี ไหมทอง. (2565). การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในยุคลิขิต [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. คลังปัญญา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <https://shorturl.asia/taU7r>