

แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Fundamental Concepts and Theories for being Leaders of School Administrators in the 21st century

ชัยยนต์ เพาพาน¹

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

* Corresponding Author E-mail :

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือมีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทที่สำคัญคือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วมปรับองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็กและมีโครงสร้างแนวราบ และเสริมสร้างการมีหุ้นส่วนทางการศึกษาดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและประสบการณ์

คำสำคัญ : ผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

School administrators of new age in the 21st century—as leaders influencing internal personnel, playing a critical role in determining directions and policy, and taking the institution to achievement—must get ready to have the outstanding characteristics, including advanced cognitive skills, professional principalship, creative mind, and good attitudes. They must also possess visions and high expectations seeking for the success, developing the institution as a learning organization, and building the institution as a modern innovative organization.

In addition, the administrators of new age must play a significant role in changing from being a controller to being a leader who plans the ways of practice for personnel. They must understand cultural diversity and proactive management, holding the principle of participation. The administrators must adjust the organization to make it small with a flat structure and they must promote the educational partnership. Therefore, the organization leaders of new age in the 21st century must seek for theoretical, practical, and experiential knowledge.

Keywords : Leader, School Administrators, The 21st century

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านวิทยาการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละประเทศต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สังคมโลกเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารมากมาย และสลับซับซ้อนจึงเป็นโลกไร้พรมแดนแห่งข้อมูลข่าวสาร และการไหลของข้อมูลต่างๆผ่านทางอินเทอร์เน็ตทำให้สิ่งเหล่านี้ได้กลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมองค์กรต่างๆจำเป็นต้องเตรียมรับมือกับปัญหาที่จะตามมาในอนาคตด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตนเองจากเดิมไปสู่ผู้นำที่มีกระบวนการทัศนคติใหม่ในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การบริหาร และมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รวดเร็ว

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมทางวิชาการมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพที่สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล และสามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันไปสู่อนาคตได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลาย อาทิเช่น การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to Know) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้ (Learning to Do) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน (Learning to Live Together) และการเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to Be) เป็นต้น (UNESCO, 2002) และทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศทั่วโลกได้นำมาปรับใช้ให้เกิดขึ้นกับพลเมืองของตนเอง ซึ่งการจัดการศึกษาในยุคใหม่นี้ต่างก็มุ่งปฏิรูปคุณภาพ และมาตรฐานผลผลิตทางการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มาใช้บริการ

1. แนวคิดและทฤษฎีร่วมสมัยการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสภาพแวดล้อม และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่แต่มีสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรก็คือ ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและประสบการณ์ การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับผู้นำจึงเป็นความท้าทาย และบ่งบอกถึงพัฒนาการไปสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษาตามแนวคิด และทฤษฎีร่วมสมัย ดังนี้

1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

Hartog และ Koopman (2001) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ ผู้นำต้องมีลักษณะที่โดดเด่นได้แก่ ความสูง รูปร่างลักษณะภายนอก น้ำเสียง อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะทางเจตคติ ผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ จะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องให้ความนับถือผู้อื่น ต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย และการเก็บตัว เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory)

1.2.1 แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio State Studies) มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อการเคารพซึ่งกันและกันให้การสนับสนุนมีมิตรภาพและมีการติดต่อสื่อสารแบบสอง

ทางและการเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และ2) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน ความรับผิดชอบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการประสานกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ 1) การมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำ 2) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง 3) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ และ 4) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูงและผลการวิจัยพบว่า สไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูงจะมีผล การดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น

1.2.2 แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) โดยลิเคิร์ทและคณะได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-Oriented leaders) ผู้นำแบบให้ความสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และ2) รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงานสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำดังนั้นแบบผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพต้องให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงานและสร้างทีมงานเพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

1.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้นำจะต้องพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ มีการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ดังนั้น ตามทฤษฎีของ Fiedler จึงเป็นการประยุกต์ใช้สถานการณ์ปัจจุบัน 2 ลักษณะดังนี้ 1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และ 2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style)

1.4 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

Robert Blake and Jane S. Mouton (1985) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้เขากล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบบผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบคือ 1) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (9, 1) (Impoverished Authority-Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคนมุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดรูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง 2) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (1, 9) (Country Club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงานโดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อยและจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่นต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (1, 1) (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคนมักจะบริหารงานในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆไม่มีจุดมุ่งหมายต้องการเพียงแต่ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น 4) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (5, 5) (Middle of the Road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลางเป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลางเขาจะทำงานให้สำเร็จจุล่งไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก และ5) ผู้นำแบบทีมงาน (9, 9) (Team Management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคนเน้นการร่วมมือกันทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกันไว้วางใจกันและเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จเบ็ดเสร็จและมูทอนเสนอว่า

ผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำแบบทีมงาน (9, 9) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน

2. ผู้นำตามแนวคิดใหม่ในศตวรรษที่ 21

ผู้นำ (Leaders) เป็นบุคคลที่สำคัญ และเป็นองค์ประกอบการบริหารงานในองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จผู้นำจึงมีบทบาทหลักในการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะต่อกลุ่มบุคคลในองค์กร และการบรรลุผลที่ต้องการของส่วนรวมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายในองค์กรผู้นำในศตวรรษที่ 21 (2000-2100) จึงต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่สามารถศึกษาหรือฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรจะมีทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่าแบบของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาและรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำได้มีนักวิชาการศึกษาให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

Terry (2004) และArthur Thomson (2003) ได้ให้ทรรศนะสอดคล้องกันว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้ต่อบุคคลได้ปฏิบัติตามโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bill George (2010) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Management Practice) ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง The New 21st Century Leaders พบว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ต้องมุ่งเน้นด้านการปฏิบัติการที่ยั่งยืน โดยเน้นด้านวางแผนทางการปฏิบัติงานของบุคลากร (Aligning People) ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ (Empowering Leaders) ทุกระดับ การให้ความสนใจกับผู้รับบริการ (serving customers) และการสร้างความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร (Collaborating Throughout the Organization) มีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

1. **Aligning**การวางแผนทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งภารกิจที่ยุ่ยากของผู้นำคือ การบริหารจัดการผู้คนให้เป็นไปตามพันธกิจและค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นความท้าทายมากกว่าการทำด้านปริมาณ การให้ความสำคัญการจัดแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีพนักงานท้องถิ่นอาจจะมีการรักภักดีกับวัฒนธรรมตนเองเคยปฏิบัติตามกว่าผู้บริหารหรือนายจ้างขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติการทางธุรกิจแต่ถ้าเป็นผู้นำยุคเก่าจะแก้ปัญหาโดยใช้กฎระเบียบ การอบรม หรือระบบให้ปฏิบัติตาม

2. **Empowering**การเสริมสร้างศักยภาพ ผู้นำระดับต่างๆมีข้อจำกัดด้านอำนาจการสั่งการ หรือการมอบอำนาจเพื่อการควบคุมกำกับ ถ้ามองไปที่ ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีศักยภาพสูงที่ทุกระดับพร้อมกับมีระบบความรับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจต่อพนักงานของบุคลากร

3. **Serving**การให้บริการ ผู้นำต้องมีข้อผูกพันกับผู้รับบริการมากกว่าผู้เป็นหุ้นส่วน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ต้องเอาใจใส่ในการรับรู้ลูกค้าของตนเอง ซึ่งถ้าองค์กรใดไม่ได้ใส่ใจอย่างจริงจังกับกลุ่มคนเหล่านี้แล้ว จะทำให้งานหรือธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ พนักงานทุกคนจึงถูกขับเคลื่อนการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการมากกว่าการมุ่งเน้นราคาสินค้าหรือปริมาณงาน

4. **Collaborating**การร่วมมือ ในปัจจุบันนี้ความท้าทายทางธุรกิจที่ต้องเผชิญ คือ ความสลับซับซ้อนที่ต้องแก้ปัญหาโดยบุคคลหรือองค์กรเดียวต้องลำบาก ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ผลิต หรือคู่แข่งทางธุรกิจ เหล่านี้คือสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และต้องสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนัก และเพื่อป้องกันการเมืองภายในองค์กรที่จะสร้างปัญหาต่อไป

Marshall Goldsmith (2000) ได้เขียนบทความเรื่อง “The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era” กล่าวว่า คุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในอนาคตมี 5 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องมีแนวคิดที่กว้างไกล (Thinking Globally) การทำธุรกิจในอดีตต่างจากปัจจุบันและอนาคต ทุกสิ่งในโลกเชื่อมถึงกันหมดจากการพัฒนาการสื่อสาร และในอนาคตการเปลี่ยนแปลงของตลาดทั่วโลกจะมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจในประเทศ ดังนั้นผู้นำแห่งอนาคตต้องคิดถึงภาพรวมโลก ต้องศึกษาทำความเข้าใจ เศรษฐศาสตร์มหภาค ต้องรู้ทันกฎหมายและการเมืองประเทศอื่นๆ นอกจากนี้ผู้นำแห่งอนาคตยังต้องคิดถึงการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

2. ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) ผู้นำแห่งอนาคตจึงต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของทีมงานและประเทศต่างทั่วโลกที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ ต้องเข้าใจทั้งระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี และต้องเคารพความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของปัจเจกชน

3. ผู้นำต้องสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี (Demonstrating Technology Savvy) ผู้นำในอนาคตต้องสามารถบริหารจัดการ เข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงาน 4 อย่าง คือ 1) ต้องรู้ว่าการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างชาญฉลาด 2) ต้องรู้จักคัดเลือก พัฒนา และจูงใจทีมงานที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กร 3) ต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ และ 4) ต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในปัจจุบันและอนาคต

4. ผู้นำต้องสร้างหุ้นส่วนเชิงธุรกิจ (Building Partnerships) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ และได้เปรียบคู่แข่งธุรกิจ ผู้นำแห่งอนาคตต้องตัดสินใจปรับขนาดองค์กร โครงสร้างองค์กร การลดจำนวนพนักงาน และจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ และประสบการณ์เข้ามาช่วยเหลือ (Outsourcing) ผู้นำยุคในอนาคตต้องรู้จักสร้างหุ้นส่วนธุรกิจ ไม่ควรสร้างคู่แข่งในอนาคต ดังนั้นผู้นำควรสร้างแนวคิดเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และให้ได้มาซึ่งวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) กับองค์กรอื่น ๆ

5. ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing Leadership) ผู้นำในอนาคตจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งไม่ควรบริหารบนยอดของพีระมิดโครงสร้างองค์กร ในอนาคตหุ้นส่วนเชิงธุรกิจจะหันมาร่วมมือกันมากขึ้น พนักงานและทีมงานจะมีความรู้มากขึ้น (Knowledge Workers) ฉะนั้น ผู้นำในอนาคตต้องมีคิลป์ และการบริหารทีมงานที่ชาญฉลาด (Talent Management) และมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อตัวผู้นำ และองค์กร นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ การมีทีมงานที่มีศักยภาพ จะช่วยเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้ผู้นำแห่งอนาคตได้อย่างโดดเด่นกว่าผู้นำคนอื่น

John C. Maxwell (2009) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำในอนาคต มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) ผู้นำต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ 2) ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการสื่อสารที่ดีและรับใช้ที่ดี เรียนรู้การปฏิบัติงานจากผู้อื่น 3) ต้องมีวินัยในตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างในองค์กรมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ 4) ต้องเป็นคนกล้ารับผิดชอบ และรู้จักแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว 5) ต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน และรักผู้รับบริการ 6) ต้องมีคุณธรรม เชื้อมั่นในหลักคุณธรรม 7) ผู้นำต้องมีเสน่ห์ บุคลิกดีช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายและ 8) ต้องกล้าหาญ และต้องมีวิจรรณญาณที่ดี รู้จักวิเคราะห์ ตัดสินใจถูกต้อง

Trudy Bourgeois (2008) กล่าวไว้ในบทความเรื่อง Becoming a 21st Century Leader เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแพทเทิร์นในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่น (Flexible) ผู้นำต้องเข้าใจต่อการทำงานเป็นทีมเสมือนและความสมดุลของการทำงานหรือชีวิตจริง 2) เห็นคุณค่าของคน (Values people) การเห็นคุณค่าของ

บุคลากรที่จะสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร 3) มีความสามารถเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน (Connects people together) การเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ นั่นคือ การสร้างความร่วมมือในการทำงานในองค์กรร่วมกัน 4) อุทิศต่อการบริการตั้งเป็นครู (Dedicate to Serve as Teacher) 5) มีความตั้งใจที่ฝึกฝนคนอื่นให้ประสบความสำเร็จ (Willing to Coach Others Success) 6) เคารพต่อบุคลากรทุกคน (Respect the Employee Holistically) และ 7) เห็นคุณค่าความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากร (Values the Non-Traditional Needs of Employees) เช่น การดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ และครอบครัว เป็นต้น

ตามแนวคิดของ Crawford (อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, 2556) ได้กล่าวว่า “สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21ที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิดแต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ และควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความคาดหวังสูง (high expectations) ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จงาน และจะใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อมั่นของตนเอง 2) เน้นพื้นฐานการเรียนรู้ (A Focus on the Fundamentals) การเรียนรู้ของผู้เรียนจึงเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานของสถานศึกษาที่สำคัญยิ่งกว่าด้านอื่นๆ ผู้บริหารจึงมุ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น 3) มีความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (A Talent for Collaborative Problem solving)ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหาใหม่ๆ และความสำเร็จ ผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ 4) มีจิตสร้างสรรค์ (An Inventive Mind) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล การงบประมาณ และอื่น ๆ 5) มีความสามารถแปลผลข้อมูลหลัก (The Ability to Read Data's Story) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัดผลสำเร็จและ 6) ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ (a gift for directing time and attention) ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลา (time management) และการมอบอำนาจ (delegation) เพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษาที่มีมากมายบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ Victor (อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, 2556) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นดังนี้ 1) ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มีสัมพันธ์ภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน 3) ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว 4) มุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง 5) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บงกชแต่จงใจสร้างแรงบันดาลใจ 6) ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ 7) โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 8) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน 9) ซื่อสัตย์จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง และ 10) มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความหรือล้มเหลวปฏิบัติทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

3. ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษา แนวคิด และทฤษฎีการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุป และนำมาประยุกต์กับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพ และเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่นำไปสู่การสร้างคุณภาพทางการศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม (Controlling) มาเป็นผู้นำที่วางแนวทางการปฏิบัติงาน (Aligning) ของบุคลากร มีการมอบอำนาจ สามารถโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงด้วยเหตุนี้ องค์การทุกองค์การจะต้องพยายามมองหาผู้บริหารที่เป็นคลื่นลูกใหม่ต้องมีแนวคิดที่กว้างไกล (Thinking Globally) มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการสื่อสารที่ดีมีวินัยในตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างใน

องค์การมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ รู้จักแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้มารับบริการและเป็นผู้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์การ ปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างกลมกลืนตลอดจนเข้าใจและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตนและเป็นคนดีมีคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความรับผิดชอบและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

2. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของในองค์การ หรือแม้แต่วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่จะต้องเข้าใจทั้งระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี และต้องเคารพความแตกต่างด้านวัฒนธรรมทุกระดับนอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่าย (Net Work) หรือหุ้นส่วนเชิงธุรกิจทางการศึกษา (Building Partnerships) เพื่อให้สามารถแข่งขันบนเวทีทางการศึกษาได้ แต่ไม่ควรสร้างคู่แข่งชั้นในอนาคต ผู้บริหารแห่งอนาคตต้องมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ และประสบการณ์เข้ามาช่วยเหลือ (Outsourcing) ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ควรสร้างแนวคิดเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และให้ได้มาซึ่งวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win) กับองค์กรอื่น ๆ

3. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และแบ่งปันประสบการณ์ด้านผู้นำ (Sharing Leadership) โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีนวัตกรรมการแก้ปัญหาใหม่ๆ (Inventive Problem Solving) การสร้างทีมงาน (working team) และการสร้างความร่วมมือ ที่แข็งแกร่งในองค์การนอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing Leadership) มีกระบวนการบริหารจัดการแนวใหม่มีสัมพันธภาพ (Relationships) การปรับตัว (Adaptability) เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็วสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และทะเยอทะยาน (Aspiration) เพื่อมุ่งสร้างความสำเร็จ

4. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) เป็นกระบวนการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานส่วนบุคคลและการบริหารงานภายในองค์การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเดิมๆ เพื่อให้เข้าใจและประยุกต์ใช้สามารถมองโอกาสใหม่ๆ ของการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องมีศักยภาพสูงทุกระดับพร้อมทั้งมีพันธะรับผิดชอบ (Accountability ในการสร้างความมั่นใจต่อพันธะผูกพันของบุคลากร และต้องบริหารงานเชิงป้องกันและพัฒนามากกว่าการแก้ไขปัญหาหรือตั้งรับปัญหาลักษณะของการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนล่วงหน้า บริหารจัดการด้วยวิจารณญาณด้วยความรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ และสามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการทำงานที่เรียกว่า “กันไว้ดีกว่าแก้”

5. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องรู้จักส่งเสริมการให้บริการอย่างเสมอภาค (Equality) เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น และมีจิตสร้างสรรค์ (Inventive Mind) ให้เกิดแก่ผู้รับบริการมากที่สุดในที่นี้หมายรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ตลอดจนการเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน (Connect People Together) การเชื่อมโยงบุคลากรเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ นั่นคือ การสร้างความร่วมมือ และสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เห็นคุณค่าของคน (Values People) ซึ่งจะเป็นการสร้างความเป็นเอกภาพให้กับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเอาใจใส่ (Attention) ให้ความสำคัญต่อผู้มารับบริการ ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงถูกขับเคลื่อนการให้ความสำคัญต่อผู้มาใช้บริการมากกว่าการมุ่งเน้นปริมาณของงาน

6. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องปรับองค์การให้เป็นองค์การขนาดเล็กหรือ " จี๊วแต่แจ๋ว (Small is Beautiful) โดยการสร้างความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี สมัยใหม่ (Modern Demonstrating Technology Savvy) และมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพเข้าปฏิบัติหน้าที่ใน

หน่วยงานจำนวนพอเหมาะ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างชาญฉลาด รู้จักคัดเลือก พัฒนา และจูงใจทีมงานที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กรต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ และต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในปัจจุบันและอนาคต

7. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างหุ้นส่วนทางการศึกษา (Building Educational Sponsors) โดยดึงดูดต่อเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ (Contracting Out) ในกิจกรรมบางอย่างเพื่อเป็นการลดภาระงานภาครัฐ การลดกำลังคนลงงบประมาณและเกิดประสิทธิภาพระยะยาวจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจริงก้าวหน้าขององค์การโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และในอนาคตการเปลี่ยนแปลงของตลาดทั่วโลกจะมีความสำคัญต่อการการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารแห่งอนาคตควรสร้างแนวคิดเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และให้ได้มาซึ่งวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) กับองค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะแนวโน้มการบริหารจัดการจะมีการกระจายให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแบบโรงเรียนนิติบุคคล



บทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความพร้อมทั้งด้านคุณลักษณะที่โดดเด่นมีทักษะทางปัญญาระดับสูงและการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ต้องมีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และความคาดหวังสูง มุ่งสร้างความสำเร็จและมีจิตเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่

เอกสารอ้างอิง

ภูมิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) (2002). **4 เสาหลักของการเรียนรู้ทางการศึกษา (The 4 Pillars of Education)**. [cited 2015, June 5.] :

<http://www.unesco.org/delors/fourpil.htm>

Arthur Thomson (2003). **Strategic Management Concepts and Cases**. Boston : Irvin McGraw Hill.

Blake, R.; Mouton, J. (1985). **The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence**. Houston: Gulf Publishing Co.

Bill George.(2010). **The New 21st Century Leaders**. [cited : 2015, Feb 11]: <http://blogs.hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1/>

Franklin Covey.(1999).**The Four Roles Leadership**. USA :Franklin Covey Co., Ltd..

Hartog, D.N.&Koopman, P.L. (2001). Leadership in Organization.**Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology**. London: Sage.

John C. Maxwell.(2009). **Leadership in Talent-Leader**. [cited 2015, March 9]:<http://leadership.exteen.com/2009/1125/entry>.

Marshall Goldsmith. (2000). **The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era**. [cited 2015, April 22] : http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_display.php?aid=128

Terry Thomas.(2004). **Strategic leadership of ethical behavior in business**. Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2.

Trudy Bourgeois. (2008). **Becoming a 21st Century Leader**. [cited 2015, April 20]: <http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Trudy>.