

ความท้าทายของภาวะผู้นำต่อการบริหารจัดการการศึกษา
ในยุคเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน
CHALLENGES OF LEADERSHIP EDUCATIONAL MANAGEMENT
IN AN ERA OF DISRUPTIVE CHANGE.



¹ชัชชญา พิระธรณิศร์

¹Chatchaya Perathoranich

มหาวิทยาลัยรังสิต, ประเทศไทย

Rangsit University, Thailand

¹santana.p@rsu.ac.th

Received: January 4, 2025; **Revised:** January 27, 2025; **Accepted:** January 30, 2025

บทคัดย่อ

ปัจจุบันโลกมนุษย์รายล้อมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสถานการณ์สังคมและของโลก บทควม วิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิด วิธีคิดการบริหารจัดการการศึกษาในความท้าทายของภาวะ ผู้นำยุคใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำองค์ความรู้ที่วิเคราะห์จากผลการศึกษาไปปรับเปลี่ยนทักษะ แนวคิด ให้ เป็นผู้นำที่ฉลาดทางอารมณ์ โดยนำแนวทางสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องในยุคเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน สามารถ สรุปประเด็นสำคัญคือ 1) แนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษา 2) แนวคิดแบบคล่องตัว (Agility) 3) การเสริมทักษะด้านการคิด การกระทำและการดำรงชีพ 4) การปรับ Mindset ในการทำงาน 5) ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ด้วยหลัก “SMART Goal ” นอกจากนี้ยังต้องเร่งปรับสร้างระบบการ จัดการการบริหารการศึกษาใหม่ทั้งหลักสูตร การศึกษาวิจัย การบริหารจัดการ การประเมินผล และ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับความก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศรวมทั้งเร่งการพัฒนาารูปแบบการ บริหารจัดการการศึกษาใหม่แบบพลิกโฉมอีกด้วย

¹อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การบริหารจัดการการศึกษา, การเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน

Abstract

Currently, the world is undergoing significant changes that impact the quality of education, necessitating adaptations in educational management to align with evolving social and global contexts. This article aims to present concepts and approaches for managing education amidst the challenges of new-era leadership. The goal is to leverage knowledge gained from research to enhance skills and perspectives, fostering leaders who are emotionally intelligent and capable of navigating a transformative era. Key points include concepts of 1) leadership in educational management, 2) agile thinking approaches, and 3) the enhancement of skills in thinking, actions, and daily life, 4) adapting one's mindset in the workplace, and 5) setting learning goals using the "SMART Goal" principle. Furthermore, there is an urgent need to overhaul the education management system, including curriculum development, educational research, management practices, evaluation methods, and the interaction between education and progress on both national and international levels. Developing new, transformative models of educational management is also critical.

Keywords: Leadership; Educational management; Disruptive change

บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่พลิกผันอย่างรุนแรง นอกจากโรคระบาดของไวรัส Covid-19 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาแล้ว ยังมีสงครามการค้า ความขัดแย้งของอำนาจของโลกและสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ซึ่งเรียกสิ่งนี้ที่เผชิญว่า VUCA World ที่มีความผันผวน ความสลับซับซ้อน ความไม่ชัดเจน ยากที่จะคาดเดาได้ สภาพที่เปลี่ยนไปอย่างพลิกผันในวันนี้ ถือเป็นภารกิจของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษา เพราะการศึกษาไทยมีความไม่เท่าเทียม ซึ่งนอกจากปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำแล้ว ประเทศไทยยังประสบกับความท้าทายใหม่ๆ และทั่วโลกกำลังทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ผิดปกติ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาด้านการศึกษาและศักยภาพบุคลากรในตลาดแรงงาน ซึ่งนับเป็นโจทย์ใหญ่ของสังคมไทยท่ามกลางการแข่งขันในยุคดิจิทัล(เนตรชนก วิภาตะศิลป์,2566)

ในการผลิตและสร้างคนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลกที่พลิกผันนั้นก็ต้องยอมรับว่า ระบบการบริหารการศึกษาที่ดำเนินอยู่ยัง อาจปรับตัวไม่ทัน การบริหารจัดการการศึกษาที่ยังเคลื่อนอยู่ในระบบ ระเบียบและวิธีการเดิมอยู่ ไม่มีพลังเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของแพลตฟอร์ม 5.0 การศึกษาต้องปรับตัวอย่างหนักหน่วง ให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงและการงานยุคใหม่จากโลกออนไลน์สู่โลกดิจิทัล ซึ่งกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการการศึกษาทั้งระบบอาจต้องเปลี่ยนไป ไม่ใช่แค่เรื่องวิธีการเรียนการสอนเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีคิดที่สร้างสรรค์ในการจัดการศึกษาไปจนถึงเป้าหมายปลายทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละสาขาอาชีพ (Salika.co,2563)นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกด้านที่พลิกผัน ยังมีผลกระทบต่อผลการศึกษา ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำทางการศึกษาและระบบการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสังคมและโลก ผู้เรียนและผู้สอนยุคใหม่ ต้องมีความพร้อมรับสถานการณ์ ประยุกต์การเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท ที่ผู้บริหารการศึกษา ในบทบาทของความเป็นภาวะผู้นำการศึกษาต้องเร่งปรับสร้างระบบใหม่ ทั้งหลักสูตร การศึกษาวิจัย การบริหารจัดการ การประเมินผล และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับความก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ จนถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน และปรับสถาบันการศึกษาให้เป็น องค์การจัดการความรู้ ที่สร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้กลุ่มคนที่เรียนอยู่และกลุ่มที่ทำงานแล้ว ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ประกอบการทั้งภาคการผลิตและบริการที่ต่อเนื่องและชัดเจน นับว่าเป็นภารกิจในการผลิตสร้างคนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่สู่อนาคตที่เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลก การสร้างความรู้-ความเข้าใจ การปรับ Mindset วิธีคิด-วิสัยทัศน์ ไปจนถึงการสร้างระบบนิเวศใหม่ให้แก่ภาคการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบให้สอดคล้องกับโลกที่กำลังเปลี่ยนไปการก้าวออกจากความเคยชินเดิมๆ (Comfort Zone) ปรับสร้างความร่วมมือใหม่กับกลุ่มผู้ประกอบการสาขาต่างๆ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีงานรองรับผู้คนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ในโลกดิจิทัล เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology)ควรมีกระบวนการจัดการใหม่ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับสร้างกฎระเบียบ กติกา-การประเมินผล-การบริหารจัดการในระบบการศึกษา ต้องเร่งปรับสร้างระบบใหม่ ทั้งหลักสูตร การศึกษาวิจัย การบริหารจัดการ การประเมินผล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับความก้าวหน้าของประเทศ นอกจากนี้ การปฏิรูปการศึกษาอีกช่วงหนึ่ง ในด้านการบริหารจัดการการศึกษา ด้านการเรียนการสอน ก็ควรที่จะพัฒนาในเชิงรุก ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (อาภาพร สิงหาราชและไสวพิทขาว, 2565)

แนวคิดว่าภาวะผู้นำบริหารจัดการการศึกษาในยุคเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขนั้น Schaff and Juke (2019) ได้เสนอบทบาทใหม่ของนักรการศึกษาในโลกที่พลิกผันไว้อย่างน้อย 3 ด้าน คือ1) การพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่พลิกผัน

2) การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และ 3) การพัฒนาความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

บทบาทของนักการศึกษาตามที่ Schaff and Juke ได้วิเคราะห์ขยายความดังกล่าวทั้ง 3 ด้าน ได้ดังนี้

1. การพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่พลิกผันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกเสี้ยววินาที ในยุคการเปลี่ยนแปลง ความเป็นภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกอย่างไร เพื่อนำพาองค์กร หรือผู้ร่วมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ผันผวนตลอดเวลา ก็คือ จะต้องเป็นภาวะผู้นำยุคใหม่และต้องเป็น “Adaptive Leadership” Ronald Heifetz (2566) ได้นิยาม Adaptive Leadership ไว้ว่า “ คือคนที่สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปัญหที่เปลี่ยนแปลง ผันผวนตลอดเวลาได้ ” ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริง รวมไปถึงต้องใช้ เวลา ทรัพยากร และพลังงานได้ กำหนดทิศทาง (Direction setter) ได้ชัดเจน สามารถสร้างเครือข่าย เพื่อผลประโยชน์ในด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างทีมงาน ชี้ให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ช่วย สอนให้เกิดความเข้าใจและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ สามารถใช้วิธีการอกระเบียบ หรือ นโยบายมาแก้ไข (Policy-making Loop) ปัญหาหรืออุปสรรคเดิม ๆ ที่เรียกว่า Adaptive Challenge หรือ ปัญหาที่มีความผันแปร ที่พบเจอได้ซ้ำมากขึ้น

2. การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้: การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการ ต่างๆ ในการดำเนินงานของผู้สอนตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรียนรู้จนสิ้นสุดการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรมและเกิดทักษะหรือสมรรถนะต่างๆ ตามจุดประสงค์ที่ กำหนดไว้ (กุลิสรา จิตรชญาวนิช, 2562) การจัดการเรียนรู้ควรมุ่งเน้น เรื่องในอนาคต และการสร้างความหมายในโลกของความจริง การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบค้นพบและใช้สมองทุกส่วน มี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีงาม และการจัดการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการ จัดการเรียนรู้พัฒนาตนเองในทุกๆ ด้านไปสู่ความสำเร็จในชีวิต โดยขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการเรียนรู้ ของผู้สอนเป็นสำคัญ

3. การพัฒนาความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมี 2 มิติ ดังนี้

3.1 การประเมินระดับของความคิด การฝึกให้ผู้เรียนได้คิดแบบอเนกนัย (Divergent thinking) แบบสร้างทางเลือกที่เป็นกระบวนการคิดในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ต่างๆการคิดแบบเอก นัย และการคิดแบบอเนกนัย เป็นกระบวนการคิดแบบกำหนดทางเลือก ที่สำคัญมากสำหรับผู้เรียนการ เตรียมผู้เรียนสำหรับอนาคต จึงต้องพัฒนาผู้เรียนเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน คือ (1) ความเก่งในการปฏิบัติ อย่าง เชี่ยมั่น (Practical Intelligence) เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือ สภาพแวดล้อม ในการแก้ปัญหาสิ่งที่เผชิญ และ(2) ความเก่งในด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Intelligence)

3.2 การประเมินแบบองค์รวม ระบบการศึกษาที่เราใช้กันอยู่ขณะนี้มักจะเน้นการ ประเมินผลผู้เรียนแบบแยกส่วน (Analytic) ได้แก่ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งเน้นด้านพุทธิพิสัย การวัดทักษะต่างๆ และการวัดคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ ซึ่งก็มีความสำคัญ แต่โรงเรียนก็

มีภารกิจที่สำคัญคือการเตรียมผู้เรียนสำหรับอนาคตจึงต้องพัฒนาผู้เรียนเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน คือ (1)ความเก่งในการปฏิบัติอย่างเข้มข้น (Practical Intelligence) เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการแก้ปัญหาสิ่งที่เผชิญ และ(2)ความเก่งในด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Intelligence) (Schaff and Juke, 2019)การประเมินผู้เรียนแบบองค์รวมจะเน้นประเมินจากความสามารถที่ผู้เรียน แสดงออก (Performance Based Assessment) จากการใช้ความรู้และทักษะในกระบวนการทำงาน หรือการแก้ปัญหา

ความเป็นภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรของตนให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยน คือ 1) กระแสการเปลี่ยนแปลงฉับพลันจากทุกทิศทาง ทำให้คนทำงานส่วนใหญ่รู้สึกกลัว และต่อต้าน 2) องค์กรมีคนรุ่นใหม่จำนวนมากขึ้น เกิดความแตกต่างทางความคิดและสไตล์การทำงานกับคนรุ่นเดิม 3) พฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว รุนแรงยิ่งกว่ายุคใดๆ ที่แต่สำคัญยิ่งกว่าก็คือผู้นำจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพสูงและจะทำสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าที่จะทำ ตามมาตรฐานที่ผู้อื่นกำหนด (จินณณัฐ พรหมนุรักษ์, 2565)

การเป็นผู้นำยุคใหม่ควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา มีการบริหารในรูปแบบระบบเปิด (Open System) คือ การเปิดรับความคิดเห็น ของสมาชิกอย่างอิสระ การเปิดกว้างทางข้อมูล ข่าวสารการสร้างบรรยากาศที่ดี มีความร่วมมือกันปฏิบัติงาน (ทวีสันต์ วิชัยวงศ์และยุภาพร ยุภาศ , 2562) สำหรับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสร้างให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ประดี นุกุลสมปรารถนา (2564) กล่าวว่า การบริหารของการสอนที่ดี รวมทั้งงานและวัฒนธรรมขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ต้องอำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม และเพียงพอให้กับทีมงาน การยอมรับคำวิจารณ์ เป็นผู้ฟังที่ดีเสมอ เป็นนักวางกลยุทธ์ ที่กล้าตัดสินใจ เป็นแบบอย่างที่ดี ที่รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน นอกจากนี้ Adecco Thailand (2021) ยังได้กล่าวถึง ช่วงเวลาต่อจากนี้ที่ผู้นำต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด ภัยธรรมชาติและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และทางเทคโนโลยีมากมาย ผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ผู้นำที่เพียงแค่อำนาจทำตามระบบ ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์ เลือกการแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสดังนี้ 1) Outward Mindset-คิดถึงส่วนรวม 2) Inspirational – การสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ทีมงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำและมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ 3) Lifelong learning-เรียนรู้อยู่เสมอ 4) Communication- สื่อสารเป็น เผชิญหน้ากับปัญหาสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ 5) Emotional Intelligence-ความฉลาดทางอารมณ์การเป็นผู้นำในยุคนี้ต้องเจอกับความเครียดและบททดสอบมากมาย สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของผู้อื่น 6) Unstructured Problem-Solving - คิดพลิกแพลงแก้ปัญหา คอยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีระบบความคิดที่ยืดหยุ่น สามารถพลิกแพลงหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม 7) Change Management – บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ กมล รอดคล้าย (2566) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะและบทบาทภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษายุคใหม่ ควรจะมี 1) True Vision: มีวิสัยทัศน์ถูกต้อง แม่นตรง ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายและทิศทางของการจัดการศึกษา มุ่งคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สร้างคนให้มีคุณธรรม เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม Clear Direction: ต้องมีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ มีนโยบายที่ดี การพัฒนาทั้งหลักสูตร การเรียนการสอนมีความทันสมัย การสร้างความปลอดภัยให้กับนักเรียน พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ พัฒนาโรงเรียนคุณภาพ 2) Empower : สร้างพลังเสริม ทำหน้าที่เป็น Coach และเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือ Facilitator ผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ต้องมีพลังปัญญาที่สมดุล คือ มี ทั้ง IQ (Intelligence Quotient) EQ (Emotional Quotient) MQ (Moral Quotient) AQ (Adversity Quotient) OQ (Optimist Quotient) เป็นตัวแบบ (Idol) ของการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่เด็กและสังคม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่พลิกผันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ก็คือ จะต้องเป็น “Adaptive Leadership” คือภาวะผู้นำในอนาคต ที่ยอมรับว่าตัวเองไม่รู้ และโน้มตัวลงมาเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันกับทีมงาน” สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานฝ่าฟันหรือแก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ผู้นำที่เพียงแค่คอยทำตามระบบต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลงปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผันผวนตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะคิดถึงส่วนรวม การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำบริหารจัดการการศึกษา ให้ความสำคัญกับผู้เรียน จึงควรพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และเตรียมผู้เรียนสำหรับอนาคตจึงต้องพัฒนาผู้เรียนเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน คือ ความเก่งในการปฏิบัติ อย่างเข้มข้น เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการแก้ปัญหาสิ่งที่เผชิญ และความเก่งในด้านความคิดสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม จริยธรรม

การเสริมทักษะของภาวะผู้นำยุคใหม่ในการบริหารจัดการการศึกษา

การเป็นภาวะผู้นำยุคใหม่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และมีผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคม รวมถึงทุกองค์กร ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย การแข่งขันสูง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝันไว้ มีองค์ประกอบมากมายที่จะนำมาพิจารณาการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และไปในทิศทางเดียวกันนั้น จะต้องใช้ความรู้ความสามารถเพียงด้านเดียวคงจะไม่พอต่อเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างทางการพัฒนาองค์กร การสร้างทีมงานที่มีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีทักษะทางการคิด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะทางการคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ การสร้างทักษะของภาวะผู้นำในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องขับเคลื่อนในการบริหารการศึกษา ธนุเดช ธาณี (2565) กล่าวว่าการบริหารคนสำหรับภาวะผู้นำยุคใหม่ควรมี 1) ทิศทางและกระแสการบริหารคนในปัจจุบันและอนาคต [Knowledge academy, Human

capital, Diversity (Gender, Cross-culture)แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ 5 หลักการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการบริหารงานการศึกษาในองค์กรศิลปะในการบริหารคนด้วยพระราชดำรัสในหลวงรัชกาลที่ 9 “เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา” 2) เทคนิคในการบริหารคน ประกอบด้วยการบริหารคนเก่ง (Talent Management) การบริหารคนที่มีมาตรฐาน (Performance Achieved) การบริหารคนไร้ประสิทธิภาพ (Dead Wood) 3) เทคนิคพื้นฐานในการบริหารคน สำหรับผู้นำยุคใหม่ ประกอบด้วย 3.1) ภาวะผู้นำกับบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารทีมงานให้คนอยากทำงานด้วย (Modern Leadership) 3.2) การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) 3.3) การจูงใจทีมงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน (Effective Motivation) 3.4) การสร้างบรรยากาศแห่งความผูกพันของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement) 4) เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารคน ด้วยการคัดเลือกคนเก่งและคนดี (Recruitment & Selection) 5. เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารคน ด้วยการปกครองบังคับบัญชา บทบาทหัวหน้างานกับการเสริมสร้างวินัยในการทำงานอย่างสร้างสรรค์กฎหมายแรงงานที่หัวหน้างานควรรู้ การกลั่นกรองและอนุมัติการลงนามการพิจารณาลงโทษทางวินัย 6) เทคนิคในการสั่งงาน มอบหมายงาน และติดตามงาน 7) เทคนิคการบริหารคน ด้วยการประเมินผลงาน (Performance Appraisal) ประเมินผลงานอย่างไรได้ทั้งใจได้ทั้งงานจากลูกน้อง 8) เทคนิคการบริหารคน ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความก้าวหน้าของลูกน้องอย่างไรได้ทั้งใจได้ทั้งงาน และผู้บริหารยอมรับ 9) เทคนิคการบริหารคน ด้วยการรักษาบุคลากรสำหรับหัวหน้างาน เช่น เทคนิคการดึงดูดคน “ก่อนที่จะเขาคิดจะไปจากองค์กร” และเทคนิคในการโน้มน้าวชักจูงใจ “คนที่อยากไปให้กลับใจอยากทำงานกับองค์กร”

แนวคิดของทักษะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษามี 2 ประเภทคือ 1) Old Boss - เจ้านายยุคเก่า มักจะเป็นคนเก่งที่สุด สั่งการแบบ Command & Control ปกครองด้วยกฎระเบียบที่เคร่งครัด การนำแบบนี้จะถูกต่อต้านมากขึ้น และในที่สุดองค์กรจะถูก Disrupt เพราะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่ทัน 2) New Leader - ผู้นำยุคใหม่ เป็นเพียงผู้หลอเล่ห์และกำหนดทิศทางสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนร่วม สร้างแรงบันดาลใจให้อำนาจตัดสินใจ ช่วยดึงศักยภาพของคนรอบตัวออกมาได้สูงสุด ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงท่าไม่ว่าผู้นำจะเป็น Old Boss หรือ New Leader ทักษะที่สำคัญในการนำทีมในยุคนี้ มี 3 ประการ คือ

- 1) Mindset มีทัศนคติที่เป็นต้นแบบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม
- 2) Performance รู้วิธีดึงศักยภาพของทีมงานออกมาได้สูงสุด
- 3) Teamwork นำทีมให้ประสานงานกัน ด้วยทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การช่วยให้ทีมงาน รับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องยาก หากคุณมีทักษะของผู้นำยุคใหม่ครบ 3 ข้อ (จิณณ์ณัฐ์ พรหมนุรักษ์, 2565)

ทักษะการบริหารจัดการการศึกษา Saowanee Sarapon (2023) มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ควรมี 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การทั้งหมด ความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กระทบต่อองค์การ มีความสามารถในการประสานงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการมองเห็นภาพ และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของคน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้น ยกย่องชมเชย ให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นทักษะการทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ มีทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรรู้ ได้แก่ 1) เทคนิคการบริหารงาน ที่ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลในการบริหารงาน 2) เทคนิคการสั่งการ ผู้บริหารต้องสั่งอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3) เทคนิคการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้และวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4) เทคนิคการติชม ผู้บริหารควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงานโดยยึดหลักดีเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิคการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ซึ่งการวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคการวางแผน ควรวางแผนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ 7) เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเข้าร่วมสังคมนาในองค์การ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก 8) เทคนิคการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเทคนิคการสร้างคุณธรรม จริยธรรม

นอกจากนี้ ไสว พักขาว (2562) ยังได้เสนอทักษะที่จำเป็นอีก 3 ด้านได้แก่ 1) ทักษะเกี่ยวกับการคิด ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และการรู้จักคิด 2) ทักษะ เกี่ยวกับการกระทำ ได้แก่ การสื่อสาร การร่วมมือ การรู้เท่าทันดิจิทัล การรู้เท่าทันเทคโนโลยี ความยืดหยุ่นและ

การปรับตัว การริเริ่มและการนำตนเอง และ3) ทักษะเกี่ยวกับการดำรงชีวิตในโลกนี้มีความเข้าใจต่อโลก ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบจุดเน้นในปฏิรูปการศึกษา ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา กล่าวได้ว่า การบริหารจัดการการศึกษาในเชิงรุก ควรมีแนวคิดแบบคล่องตัว (Agility) ว่องไวตามสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง ซึ่งปัจจุบันเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ตามแสดงดังภาพ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดแบบ Agility ที่มา: ปัญพัชร ปังกร (2567)

จากภาพ 1 ในโลกการศึกษารายล้อมไปด้วย Disruption เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) แนวคิดแบบ Agile คือ การปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ใช้ว่า Agile จะเหมาะกับทุกองค์กร แต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกันไป ดังนั้นการนำแนวคิดแบบ Agile มาใช้จึงไม่มีแบบสำเร็จรูปตายตัว แต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีมาปรับใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมขององค์กรเอง ที่มีความคล่องตัวเป็นทางออกได้ เพื่อช่วยเผชิญกับความท้าทาย แต่ความคล่องตัวจะต้องแลกมาด้วยทักษะ ของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ ในความเป็นภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ซึ่งอรรถชัย แนวจินดี(2564)กล่าวว่าผู้นำควรมี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการกระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาศักยภาพและทักษะในทุกด้าน แสวงหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาอย่างโปร่งใสและสร้างสรรค์ พัฒนาบุคลากรทุกคนสู่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ใน ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ต้องมีนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทั้งนี้ควรมีกรอบความคิดเพื่อพัฒนาเป็นสำคัญแสดงดังภาพที่ 2

กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset)	มุมมอง/ความคิด	กรอบความคิดเพื่อการพัฒนา (Growth Mindset)
หลีกเลี่ยงความท้าทาย	ความท้าทาย	ตื่นเต้น น่าทดลอง
ยอมแพ้	ความพยายาม	ต่อสู้ ไม่ยอมแพ้
ไม่ยอมรับคำวิจารณ์	การวิจารณ์	เรียนรู้ละเปิดรับคำวิจารณ์
ติดกับกรอบความคิดแบบเดิมที่มี		รักในการเรียนรู้ พัฒนตนเอง สร้างโอกาส

ภาพที่ 2 ลักษณะของผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดและผู้ที่มีการกรอบความคิดเพื่อการพัฒนา
ที่มา: Schaff and Juke (2019)

จากภาพที่ 2 ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดและผู้ที่มีการกรอบความคิดเพื่อพัฒนาจะมีมุมมอง ความคิดที่ตรงข้ามกัน กล่าวคือ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดจะหลีกเลี่ยงความท้าทาย ขาดความ

พยายาม ยอมแพ้ง่าย ไม่ยอมรับคำวิจารณ์ มักแสดงออกโดยการยึดติดกับกรอบความคิดแบบเดิมที่มีส่วนผู้ที่มีการอบความคิดเพื่อการพัฒนาจะมีความตื่นต้นกับความท้าทาย มีความพยายามในการต่อสู้ไม่ยอมแพ้เรียนรู้และเปิดรับคำวิจารณ์ มักแสดงออกโดยการรักในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างโอกาสให้กับตนเอง โดยสร้างการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed Learning) การเรียนรู้มีหลายรูปแบบโดยในแต่ละแบบก็จะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่สำหรับการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นต้องเป็นการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed Learning) เพราะการกำหนดเป้าหมายและวิธีการด้วยตัวเองจำเป็นต้องวิเคราะห์และพิจารณาตัวเองว่ามีเป้าหมายในการบริหารเพื่ออะไรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด สำหรับการตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ด้วยหลัก “SMART Goal” ได้แก่ 1) มีความชัดเจน (S: Specific) กำหนดเป้าหมายที่ตั้งใจ ให้มีคุณค่าจะทำให้ชัดเจน 2) สามารถวัดได้ (M: Measurable) ควรวัดเป็นตัวเลขได้ ประเมินค่าเปรียบเทียบได้ 3) สามารถบรรลุได้ (A: Attainable) อยู่ในวิสัยที่ทำได้ ควบคุมได้ และสามารถทำให้สำเร็จได้จริง มีลำดับขั้นตอนว่าควรทำอะไร ต้องระบุแผนของกิจกรรมย่อยที่จะทำใหสำเร็จรวมทั้งระบุข้อจำกัดและแผนที่จะแก้ไขปรับปรุง ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่น และลงมือปฏิบัติจริง 3) สามารถบรรลุได้ (A: Attainable) อยู่ในวิสัยที่ทำได้ ควบคุมได้ และสามารถทำให้สำเร็จได้จริง มีลำดับขั้นตอนว่าควรทำอะไร ต้องระบุแผนของกิจกรรมย่อยที่จะทำใหสำเร็จ รวมทั้งระบุข้อจำกัดและแผนที่จะแก้ไขปรับปรุง ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่น และลงมือปฏิบัติจริง 4) มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลัก (R: Relevant) มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลักขององค์กร หรือตนเอง 5) มีกรอบเวลาที่ชัดเจน (T: Time Bound) ต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจนเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2563)

นอกจากนี้ควรมีความเข้าใจศาสตร์ (Science) ที่ เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงและกฎที่จัดไว้อย่างเป็นระบบในสาขาการบริหารการศึกษา มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นความคิดระดับสูง 3 ประเภท คือ การแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดสร้างสรรค์ ความคิดวิจารณ์ต้องมีความสมดุลทั้ง 2 ส่วน คืออารมณ์และประสิทธิผลของการแก้ปัญหา (สมเสมอ ทักขิน และ ภิญโญ วงษ์ทอง, 2563) แนวคิดดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับพรพิมล แก้วอ่อน และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 3 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ควรพัฒนา คือด้านทักษะวิสัยทัศน์: ผู้บริหารควรมองภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกันมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ด้านทักษะความร่วมมือ: ผู้บริหารควรมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้จากความสัมพันธ์ที่ดีนั้น การลดความขัดแย้งในองค์กร การรู้จักการผูกใจ การสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ด้านทักษะการสื่อสาร: พัฒนาทักษะในการพูดเพื่อให้สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน และด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์: ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคร่วมกันเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

สรุปก็คือ แนวคิดในการเสริมทักษะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษา ที่สำคัญในการนำทีมในยุคนี้นี้ มี 3 ประการ คือ 1) Mindset: มีทัศนคติที่เป็นต้นแบบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม 2) Performance: รู้วิธีดึงศักยภาพของทีมงานออกมาได้สูงสุด 3) Teamwork: นำทีมให้ประสานงานกัน ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทางด้านเทคนิค นอกจากนี้ยังมีแนวคิดแบบคล่องตัว (Agility) ว่องไวตามสถานการณ์ คือปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้พิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย พร้อมตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ด้วยหลัก “SMART Goal” เพื่อพิจารณาตนเองว่ามีเป้าหมายในการบริหารเพื่ออะไรศักยภาพพามากน้อยเพียงใด

สำหรับแนวทางการประยุกต์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้งานสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานให้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิด ก้าวไกล เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นทักษะระดับพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ด้านกฎระเบียบต่างๆ ความรู้และหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร โดยใช้ทฤษฎีทางการบริหารเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและประยุกต์ใช้ ได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์กร พร้อมค้นคว้าแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องจะเห็นได้จากจากการศึกษาของ อัจฉรา นิยามาภา (2564) เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง พบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) นโยบายเชิงรุก 2) โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น 3) ระบบปฏิบัติงานแนวใหม่ 4) พัฒนาหลักสูตรแบบพลิกผัน 5) จัดการเรียนรู้อิงบริบท และ 6) ประเมินผลแบบสหวิธี ส่วนคุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ความสามารถในการปรับตัวการบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์พลิกผัน คุณภาพของผู้เรียนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของหุ้นส่วน 2) รูปแบบที่พัฒนาเรียกว่า PSPCLE Model ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) มโนทัศน์การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 3 ด้าน (2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 6 ด้าน และ (3) เงื่อนไขความสำเร็จการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 4 ด้าน 3) ผลการประเมินหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า PSPCLE Model มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่ง PSPCLE Model P-Plan หมายถึง นโยบายเชิงรุก (S-Structure) หมายถึง จัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น (P- Performance) หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานแนวใหม่ C- Curriculum หมายถึง พัฒนาหลักสูตรแบบพลิกผัน (L- Learn) หมายถึง จัดการเรียนรู้อิงบริบท (E- Evaluation) หมายถึง ประเมินแบบสหวิธี นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพลิกโฉมการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ โดยจัดทำนโยบายเชิงรุก ปรับโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น พัฒนาระบบปฏิบัติงานแนวใหม่ พัฒนาหลักสูตรแบบพลิกผัน จัดการเรียนรู้อิงบริบท และประเมินผลแบบสหวิธี สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Pinar (2019) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เป็นการศึกษารอบการเรียนรู้ใหม่ที่มีโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษามีการพัฒนาแบบพลิกโฉม

สรุปได้ว่า ความท้าทายของภาวะผู้นำ ควรมีทิศทางและกระแสนการบริหารจัดการการศึกษาในยุคเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันในปัจจุบันและอนาคต แนวคิดในการบริหาร หลักการพื้นฐานในการบริหารบุคลากร ดังพระราชดำรัสในหลวงรัชกาลที่ 9 ว่า“เข้าใจ-เข้าใจ-พัฒนา” จะต้องมีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจทีมงานอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างบรรยากาศแห่งความผูกพันของทีมงานสำหรับปัจจัยของผู้นำ มีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำนั้นตาม คุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะตัว ความฉลาดทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงามของความเป็นไทยสำหรับทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ให้ความสำคัญที่ทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และทางด้านเทคนิคต่างๆ ผลักดันให้เสริมสร้างให้ครูมีการเรียนรู้ส่วนบุคคล ช่องว่างการเรียนรู้และการสูญเสียการเรียนรู้ คำนึงภาวะการเสพติดเทคโนโลยี ความท้าทายของการประเมินผล การยกระดับพัฒนาหลักสูตร ความท้าทายด้านสุขภาพจิตของนักเรียน การยกระดับทักษะและการเพิ่มพูนทักษะของครู

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การบริหารจัดการการศึกษาในเชิงรุกของภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่พลิกผันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ก็คือ จะต้องเป็น“Adaptive Leadership”คือภาวะผู้นำในอนาคต ที่ยอมรับว่าตัวเองไม่รู้ และโน้มตัวลงมาเรียนรู้ไปพร้อมๆกันกับทีมงาน ภาวะผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ผู้นำที่เพียงแค่อำนาจตามระบบต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง การสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำบริหารจัดการการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน จึงควรพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และเตรียมผู้เรียนสำหรับอนาคตจึงต้องพัฒนาผู้เรียนเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน คือ 1) ความเก่งในการปฏิบัติอย่างเข้มข้น เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือ สภาพแวดล้อมในการแก้ปัญหาสิ่งที่เผชิญ และ 2) ความเก่งในด้านความคิดสร้างสรรค์ สำหรับแนวคิดในการเสริมทักษะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษา มีความเข้าใจศาสตร์ (Science) เน้นความคิดระดับสูง 3 ประเภท คือ การแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และการคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำยุคใหม่จะต้องมีทักษะที่สำคัญในการนำทีมหลัก 3 ประการ คือ 1) Mindset มีทัศนคติที่เป็นต้นแบบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม 2) Performance รู้วิธีดึงศักยภาพของทีมงานออกมาได้สูงสุด 3) Teamwork นำทีมให้ประสานงานกันทักษะด้านความคิดรวบยอด ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านเทคนิค นอกจากนี้ยังมีแนวคิดแบบคล่องตัว (Agility) คือปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้พิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย พร้อมตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ด้วยหลัก “SMART Goal” เพื่อพิจารณาตนเองว่ามีเป้าหมายในการบริหารเพื่ออะไรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด ดังนั้นในความท้าทายของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ ต้องไม่ติดกรอบความคิดเดิม (Fixed Mindset) รวมถึงจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงามร่วมด้วย การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เป็นการจัดการศึกษา ที่ควรมีกรอบการเรียนรู้ใหม่ ที่มีโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้

ยังต้องเร่งปรับสร้างระบบใหม่ ทั้งหลักสูตร การศึกษาวิจัย การบริหารจัดการ การประเมินผล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับความก้าวหน้าของในและต่างประเทศและเร่งการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาใหม่แบบพลิกโฉม

เอกสารอ้างอิง

กมล รอดคล้าย.(2566). *คุณลักษณะและบทบาทของนักบริหารการศึกษายุคใหม่*.

สืบค้นจาก <https://www.sobkroo.com> >

กุลิสรา จิตรขญาณิช. (2562). *การจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิณณ์ณัฐ พรหมนุรักษ์. (2565). *THE NEW LEADERSHIP SKILL- สู่การเป็นผู้นำยุคใหม่*.

สืบค้นจาก <https://www.eventpop.me> >

ทวีสันต์ วิชยวงษ์ และยุภาพร ยุภาศ (2562). *ภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารงานในองค์กร*.

วารสารวิชาการแสงอีสาน. 16(2), 667 - 680.

ธนเดช ธาณี. (2565). *ทักษะหัวหน้างานยุคใหม่*. สืบค้นจาก www.thaitrainingzone.com

เนตรชนก วิชาตะสีลปิน. (2560). *ทฤษฎีพลิกโฉมประเทศด้วยการศึกษา รับมือความท้าทายในยุคดิจิทัล*.

สืบค้นจาก <https://trueblog.dtac.co.th> >

ปัญพัชร ปลั่งกร. (2567). *ปรับตัวให้ไวขึ้น ในโลก Disruption ด้วย Agility*. สืบค้นจาก

<https://sasinconsulting.com> >

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2564). *บทบาทสำคัญที่ผู้นำต้องมีการทำงาน*.

สืบค้นสืบค้น 2 ตุลาคม 2566, จาก <https://www.popticles.com>

พรพิมล แก้วอ่อนและคณะ. (2565). *แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลัก*

หุติยาปานิยมสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(2), 91-104.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563). *การกำหนดเป้าหมายด้วย SMART goals*. คณะแพทยศาสตร์ศิริราช

พยาบาล สืบค้นจาก

https://www.si.mahidol.ac.th/th/division/um/knowledge_detail.asp?id=179

สมเสมอ ทักสินและภิญโญ วงษ์ทอง. (2563). *การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving)*. สถาบันวิจัยพัฒนาและสาธิตการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ไสว พักขาว. (2562). *การจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

อรรถชัย แนวเงินดี.(2564). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21*. วารสาร

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน, 2(1), 13-21.

- อัจฉรา นิยมภา. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์
ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ , 14 (2),178-195.
- อภาพร สิงหาราช และไสว พักขาว. (2565). บทบาทใหม่ของนักการศึกษาในโลกที่พลิกผัน.
วารสารธรรมศาสตร์, 41(1), 242-261.
- Adecco Thailand. (2021). 7-qualities-of-modern-leaders. Retrieved from
<https://adecco.co.th> > 7-qualities-of-modern-Leaders.
- Pinar, W. F.(2019). Moving images of eternity: George Grant's critique of time,
teaching, and technology. Ottawa: The University of Ottawa Press.
- Ronald Heifetz. (2566). Adaptive Leadership. from <http://www.pffg10x.com>.
- Salika. (2021). Challenges of the Thai education system in a world that has changed
from before. Retrieved November 3, 2023. from <https://www.salika.co> >
- Saowanee Sarapon. (2023). Educational Management Skills. from
<https://www.gotoknow.org> >
- Schaaf, R. L., Jukes, I. (2019). A Brief History of the Future of Education: Learning in
the Age of Disruption. (SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd). [Kindle version 5].
from <http://www.amazon.com>