

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุค Thailand 4.0

รศ.ดร.ลิน งามประโคน

อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาพุทธการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้^๑ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ จึงจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้องค์กร คณะบุคคล ตลอดจนทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)^๒

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน และสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การควบคู่กันไป^๓

^๑ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

^๒ อีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร :ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๑-๕.

^๓ วันเพ็ญ เจริญแพทย์, “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕), หน้า ๒๔.

ในทำนองเดียวกัน Bass อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก^๔ กล่าวว่าผู้บริหารยุคใหม่ควรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๒ แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์น (Burn) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ๗ ที่ กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพในผลงานศึกษาเรื่องผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น อธิบายว่า ภาวะผู้นำทั้ง ๒ แบบ มีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขึ้นใน องค์การ ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้การ ดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานซึ่งจะช่วยให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกินเป้าหมายที่กำหนด มีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ตามในอีกทางหนึ่งด้วย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนในยุคประเทศไทย 4.0 โดยเน้นการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาซึ่งมีรายละเอียดที่จะต้องทำความเข้าใจดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ได้เสนอแนวคิดไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้
 ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ และสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่ง ที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ^๕ และชัยเสกฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง^๖
 ในขณะที่ สัมมา รณิธ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

^๔ Bass, B. M. & Avolio, B. J., Multifactor leadership questionnaire, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๒), หน้า ๕ – ๖.

^๕ ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์ศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๒๓.

^๖ ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, หน้า ๑๑.

ให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย^๗

อีกประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล มีลักษณะส่วนตัว และมีความสามารถ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล^๘ พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง^๙ ในขณะที่นักวิชาการให้ความหมายภาวะผู้นำที่มีลักษณะส่วนตัว และมีความสามารถ ได้มีดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล^{๑๐} และวิภาดา คุปตานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น^{๑๑}

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

^๗ สัมมา รณินธ์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๙.

^๘ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ - ๘**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^๙ พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๖.

^{๑๐} วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^{๑๑} วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ ต้องมีบาร์มี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ มีทักษะโน้มน้าวและแรงจูงใจทั้งผู้นำและผู้ตาม มีอิทธิพลและอำนาจ สามารถนำพาองค์กรและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันกระแสวัฒนธรรมใหม่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการคือ วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในการร่วมกันสร้างจินตนาการหรือวาดฝันขึ้นจากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยมและความศรัทธาเข้าด้วยกัน อธิบายให้เป็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานและต้องเป็นไปได้ ทั้งเน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ให้บริการคือ ลูกค้าและสังคม

การมีวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารนี้ต้องเก่งจริงและเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายยิ่งใหญ่ มีความทะเยอทะยานสูง กระตือรือร้น (Ambition) มีความฉลาดเฉลียว และมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรได้ อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness Continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัวคือต้องเป็นบุคคลที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวม ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้จักเลือกคนที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของ ตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต (Future Development Goal)

๒. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะ สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและ บ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จะเป็นการมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายคนโดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำจะมาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจดีขึ้น

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ ต้องการ

การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ

๔. คุณธรรมจริยธรรม การเป็นผู้บริหารที่ดี อาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอจะต้องอาศัยความมีคุณธรรม จริยธรรมประกอบกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ ไม่ควรทำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. วิสัยทัศน์การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็น ในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่าง ๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อการปฏิบัติงาน

๔. คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในศีลในธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ใช้หลักธรรมในการ บริหารงาน มีคุณธรรมในการทำหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เบียดเบียนหรือทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของแบส (Bass)^{๑๒} อธิบายว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เหมือนกับทฤษฎีของ วรูม (Vroom)^{๑๓} ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ ๒ ปัจจัย คือ

^{๑๒} Bass, B.M, Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership, (San Fransisco : Jossey-Bass, 1985), p. 11 – 12, ดุรายละเอียดใน ฐิติพงศ์ คล้ายโยทอง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑

^{๑๓} Vroom, V.H, Work and Motivation, (New York : Wiley & Son, 1964), p. 17, ดุรายละเอียดใน, ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอลำลูกเกด จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๕๕.

๑. ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการ ปฏิบัติงานของเขา

๒. คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเป็นที่ต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยน ไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องตระหนักในบทบาทของผู้ตาม ว่ากระทำการ เพื่อที่จะบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาท และสร้าง ความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบกับวัตถุประสงค์ของผู้ตามโดยที่ผู้นำรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และผู้ ตามก็ รับรู้ว่าความต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนอง ในการแลกเปลี่ยนสำหรับความพยายามและ การ ปฏิบัติงานของเขา แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีกระบวนการเปลี่ยนสภาพผู้ตามด้วยการกระตุ้นจิตใจ และสร้างความพึงพอใจในความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถยกระดับความ ต้อง การและความสำนึกของวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ ของ กลุ่มหรือองค์กรเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า ซึ่งพ้นจากความ สนใจ ในผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร จะสามารถ สร้างความพยายาม และ ความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือความคาดหวัง ผู้นำจะกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงและดลใจให้ผู้ตามไปถึงมาตรฐานนั้น Bass & Avolio^{๑๔}

ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมที่ ต่างกันอยู่ ๒ ประการ คือ

๑. แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับ บัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนเชิงรุกใน ประเด็นที่ว่า ได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวัง ของผู้ใต้บังคับ บัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบมากขึ้น ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและ สามารถแก้ปัญหาของ ตนเองและผู้อื่นได้ ในขณะที่รัฐบาลพยายามผลักดันประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง

^{๑๔} Bass, B. M. & Avolio, B. J, **Multifactor leadership questionnaire**, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน กัลยาณี พรหมทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา, หน้า ๕๑.

ภาวะผู้นำ Thailand 4.0

ในการทำงานเดียวกันผู้นำซึ่งนำคนทำงานฐานความรู้ก็ต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของภาวะผู้นำจากเดิม ๆ เป็นแบบใหม่ ๆ ดังนี้

๑. จากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม ผู้นำในอดีตนำคนทำงานจำนวนมากซึ่งเป็นคนใช้แรงงาน ใช้ทักษะในระดับต่ำ การนำจึงมุ่งเน้นไปที่คนหมู่มากต้องทำตามขั้นตอนการทำงาน ระบบระเบียบ คำสั่ง เพื่อควบคุมคนหมู่มาก คนทำงานใช้ดุลพินิจน้อยมากในการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมั่นใจว่าสิ่งที่เขาสั่งไปคนจะทำตามทุก ๆ คำ จึงดูมีเหตุผลที่การใช้คำสั่งในบริบทเดิมน่าจะเหมาะสมที่สุด

เมื่อเราก้าวมาที่ไทยแลนด์ 4.0 แล้ว เรากำลังพูดถึงคนทำงานกลุ่มใหม่ ที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน พวกเขาใช้ข้อมูลเป็นวัตถุดิบ พวกเขาใช้ดุลพินิจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเรายังมีกลุ่มคน Millennial Generation คือคนรุ่นใหม่อายุระหว่าง 22-29 ปี เข้ามาในเกือบทุกองค์กร คนรุ่นนี้ไม่คุ้นชินกับการถูกสั่งเท่าไรนัก

ทางแก้: คุณต้องสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นจึงเป็นสาเหตุว่าทำไมองค์กรจำนวนมากจึงเริ่มใช้กระบวนการสร้างความผูกพันในการทำงาน โดยกระบวนการนี้จะเริ่มต้นวัดว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร นายจ้างอยู่ตรงไหน องค์กรปรารถนาจะให้ไปถึงระดับไหน และจะต้องทำอย่างไรให้ไปถึงระดับที่ต้องการ ซึ่งมักจะทำกันต่อเนื่องทุก ๆ ปี

๒. จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ ในอดีตผู้นำต้องมั่นใจว่าระเบียบ กฎ และนโยบาย ได้รับการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การควบคุมจึงจำเป็น แต่ว่าคนทำงานฐานความรู้ 4.0 นั้นต้องการมากกว่าการควบคุม เขาต้องการแรงบันดาลใจในการทำงาน

ทางแก้ : ผู้นำ 4.0 ต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความแตกต่างหลากหลายได้มากขึ้น

๓. จากการออกคำสั่ง เป็นการถามให้ใช้ความคิด ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำในอดีตรู้ทุกเรื่องเพื่อสั่งให้คนทำงานได้ ผู้นำในอนาคตต้องรู้จักถามแทน” ผู้นำจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่ต้องเริ่มบริหารคนทำงานฐานความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ พวกคนทำงานฐานความรู้มักจะรู้ในงานของเขา มากกว่านายของเขา สมัยนี้นายจะไปบอกว่าเรารู้งานมากกว่าเขานั้นมันยากขึ้นเรื่อย ๆ จะไปบอกให้ทำอย่างโน้นทำอย่างนี้คงไม่ได้เพราะเขารู้งานของเขา มากกว่าเรา ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องใช้เวลาพูดคุยกันเยอะ ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น จะไปสั่งลูกเดียวคงไม่ได้ นี่อาจจะเป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป

ทางแก้ : ขอแนะนำหนังสือ “Quiet Leadership” โดย David Rock ซึ่งจะทำให้เราเป็นผู้นำที่ถามเป็นและรู้จักทำให้คนคิดหาคำตอบได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

๔. จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น ในอดีตเราต้องการให้คนทำงานตามกฎตามขั้นตอน ดังนั้นจึงมีวิธีที่ถูกต้องในการทำงานเพียงไม่กี่วิธี งานส่วนใหญ่ก็เป็นงานในภาคอุตสาหกรรม การผลิตที่จับต้องได้ เราเห็นว่ากระบวนการทำงานไหนถูก/ผิด ในสายการผลิตการควบคุมคุณภาพทำให้เราดูออกว่าสินค้าตัวไหนบกพร่อง ตอนนี้พอมาถึงยุคคนทำงานฐานความรู้ที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงมากขึ้นในการทำงาน คนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานไปแล้ว มั่นยากที่จะตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ส่วนใหญ่แล้วจะเห็นผลลัพธ์ของงานก็เมื่องานเสร็จไปแล้ว

ดังนั้น การพยายามจ้องจับผิดเพื่อป้องกันบริการที่ด้อยคุณภาพจึงทำได้ยากขึ้น เราจึงต้องหันมาสนใจจุดแข็งแทน ผู้นำ 4.0 คือคนที่รู้เรื่องการจับถูก พวกเขาสนใจจุดแข็ง ปัจจุบันนี้มีแนวโน้มการบริหารโดยเน้นที่จุดแข็งมากขึ้นเรื่อย ๆ จากครูต่าง ๆ มากมาย มีการนำแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรชั้นนำต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ

ทางแก้ : เรียนรู้ที่จะปลดปล่อยจุดแข็งของคน

๕. จากอบรมอย่างเดียวยังเป็นเพิ่มการโค้ช การอบรมยังสำคัญอยู่ เพราะว่ามันเป็นประโยชน์สำหรับการที่เราต้องการสอนให้คนมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ว่าผู้นำ 4.0 การอบรมอย่างเดียวไม่พอเสียแล้ว คนทำงานฐานความรู้ต้องใช้ดุลพินิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการทำงาน การใช้ดุลพินิจหมายถึงการที่มีคำตอบที่หลากหลายจาก บริบทต่าง ๆ ภาวะแวดล้อม และจิตของแต่ละคน ดังนั้นผู้นำจึงต้องคุยกับคนทำงานแต่ละคนมากขึ้น ผู้นำจะต้องฟัง ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าดุลพินิจที่ตัดสินใจลงไปในนั้น ทำได้ดียังไง และโค้ชให้รู้ว่าจะต้องปรับปรุงอย่างไร

ทางแก้ : เรียนรู้ที่จะฟังมากขึ้น^{๑๕}

บทสรุป

ประเด็นที่เห็นได้ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำใน Thailand 4.0 คือปรับเปลี่ยนจิตใจ ความคิด ใฝ่เรียนรู้ สู้สิ่งยาก ยอมรับความจริงของกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ภาวะผู้นำต้องกล้าแสดงออก ลูกขึ้นยืนเพื่อหาจุดบกพร่องของตนที่ยังขาดจากแนวคิดของ Thailand 4.0 และแสวงหาแนวทางการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันความรู้ที่ต้องมาตามกระแสโลกของสังคม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน Thailand 4.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในการเสริมสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองและคนในองค์กร การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สร้างมนุษยสัมพันธ์และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารองค์กรโดยเปลี่ยนแปลงจากการ

^{๑๕} ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์ 4.0, <https://www.facebook.com/notes/thecoachinth/ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์-40> [ออนไลน์วันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๔]

ใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ จากการออกคำสั่งเป็นการถามให้ใช้ความคิด จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น และจากอบรมอย่างเดียว เป็นเพิ่มการโค้ชคอยดูแลผู้ร่วมงานและองค์กรให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง. ๒๕๔๖.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สุภา. ๒๕๔๒.
- ราชบัณฑิตยสถาน. ศัพท์ศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์. ๒๕๕๕.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง”. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๕.
- วิเชียร วิทยอดม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์. ๒๕๕๐.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต. ๒๕๔๔.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. ๒๕๕๐.
- สัมมา ธนินิธิ. หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง. ๒๕๕๓.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ – ๘. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๒.
- Bass. B. M. & Avolio. B. J. Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto. California : Consulting Psychologist Press. 1990. p. 14. ดุรายละเอียดใน กัลยาณี พรหมทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา.
- Bass. B. M. & Avolio. B. J.. Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto. California: Consulting Psychologist Press. 1990. p. 14. ดุรายละเอียดใน อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร. ๒๕๔๒.

- Bass. B.M. **Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership.** San Fransisco : Jossey-Bass.1985. p. 11–12. ดุราลัยเอียดใน ฐิติพงค์ คล้ายไยทอง. “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ๒๕๕๗.**
- Vroom. V.H. **Work and Motivation.** New York : Wiley & Son. 1964. p. 17. ดุราลัยเอียดใน. ประวัติ มณีงาม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพ ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”.
- ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์ 4.0. <https://www.facebook.com/notes/thecoachinth/ภาวะผู้นำ สำหรับไทยแลนด์-40> [ออนไลน์วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙]