

ภาวะผู้นำที่สร้างได้

The Leadership Development

เสวียน เจนเขว่า* วรณภา มูลสาร** สมพร ยอดดำเนิน***

Sawiean Jenkhwao* Wannaphar Moonsarn** Somporn Yoddamnoen***

สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร* วิทยาลัยการฝึกหัดครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** นักวิชาการอิสระ***

Education Administration Pharnakhon Rajabhat University*

Teacher Training College Pharanakhon University** independent scholar***

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด และอาจมีคำถามต่อไปว่า แล้วลักษณะหรือรูปแบบภาวะผู้นำลักษณะใดหรือแบบใดที่จะสามารถทำให้เกิดนวัตกรรม (Innovator) หรือนักปฏิรูป ที่จะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ซึ่งเป็นหลักคิดที่สำคัญที่สุดในยุคการศึกษาไทย 4.0 ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอความคิดเห็นต่อวงการการศึกษาไทย โดยการคัดสรรลักษณะหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ “ประเทศไทย 4.0 : การศึกษาไทย 4.0” ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมของผู้มีปัญญาในสถาบันการศึกษาทุกระดับ

อย่างไรก็ดีหากคิดเฉพาะเรื่องของผู้ในสถาบันการศึกษาแล้ว เรื่องของทักษะภาวะผู้นำอาจไม่จำกัดอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งรวมถึงผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย ได้แก่ ผู้สอน หรือครู อาจารย์ และที่สำคัญที่สุดคือผู้เรียน ซึ่งหมายถึงนักเรียน นิสิต นักศึกษา นั่นเอง ดังนั้นแต่ละกลุ่มควรมีภาวะผู้นำตามระดับของแต่ละกลุ่มเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยและการศึกษาไทยในยุค 4.0

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำที่สร้างได้.

Abstract

Leadership is an important skill for organizational development and management because it leads to practice that achieve organization's goals. Whether public, private, global, national or local, leadership is also important. It produces noticeably different results and may have further questions about what kind of leadership style or what type can lead to innovation. To be an innovator or a new change which is the most important idea in Thai Education 4.0, therefore this article purposes to present opinions on the Thai Education 4.0, by selecting characteristics or leadership styles that are appropriate for the situation "Thai Education 4.0", which is a situation that challenges Thai society especially the intellectual societies in educational institutions at all levels.

However, if thinking only about the leaders of the educational institutions. Leadership skills may not be limited to a group of administrators only, but also includes those affected by the leadership of the administrators, including teachers or instructor and most importantly the learner which means students. Therefore, each group should have leadership according to the level of each group to enable Thailand and Thai Education in the 4.0.

Keywords : Leadership, Leadership Development.

ภาวะผู้นำ คืออะไร

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในตัวบุคคล ที่จะนำพาองค์การให้ประสบ-ผลสำเร็จระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน มีนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือ Leadership ทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก และมีการให้คำนิยามไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ(ชาญชัย อาจิณสมจาร. 2550) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เน้นความใหม่และการเปลี่ยนแปลง เช่น การริเริ่ม โครงสร้างใหม่ กระบวนการใหม่ และเป้าหมายใหม่ขององค์การ (ธร สุนทรายุทธ. 2551) ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช.2552) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่างๆ หน้าที่ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ(มนูญ พรหมรักษา.2554) ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ (Lussier and Achua, 2007)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างไร

ในการทำงานหรือทำกิจกรรมของกลุ่ม หรือองค์การใดๆ ก็ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กลุ่มหรือองค์การตั้งไว้ จำเป็นต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในเรื่องต่างๆ โดยอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารของกลุ่มหรือองค์การนั้นๆ ที่มีภาวะผู้นำ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของกลุ่มหรือองค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ช่วยเหลือบุคลากรของกลุ่มหรือองค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ของกลุ่มหรือองค์การให้สามารถดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในกลุ่มหรือองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง รวมถึงช่วยให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์การสามารถบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลได้

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ ส่วนสำคัญของเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำ มี 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะของผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์การ

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะหรือเป็นผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การ แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การต้องการให้การยอมรับหรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็คือ จะต้องมีความมุ่งมั่นใฝ่ใจในการปกครองต่างๆ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ อาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากองค์การหรือสมาชิก มีบทบาทในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก การที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตัวผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เช่น วงการศึกษาก็ให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ไร้อุปสรรค ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีคุณภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้นำพัฒนาได้หรือไม่

จากผลการวิจัยของหลายสำนักค้นพบว่าการศึกษาไม่ได้เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ เพราะบ่อยครั้งที่เราค้นพบว่าผู้ที่ได้เกรดเฉลี่ยที่สูงก็ไม่สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้นำที่ดีหรือมีวุฒิภาวะภายใต้สถานการณ์กดดันได้ดี แต่ภาวะผู้นำหรือ Leadership กลับเป็นกุญแจดอกสำคัญของผู้ที่ประสบความสำเร็จมากกว่า ดังนั้น Leadership ของผู้บริหารจึงเป็นเดิมพันสำคัญที่องค์การทุกองค์การต้องให้ความสำคัญ Leadership ของผู้บริหารไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่เกิดจากการฝึกฝนและพัฒนาได้ องค์การชั้นนำจึงไม่เพียงแต่ลงทุนทรัพยากร

ที่ดินเทคโนโลยีเครื่องจักรเท่านั้นแต่ลงทุนในการพัฒนา Leadership ของผู้บริหารในทุกระดับ เพราะเชื่อว่าเป็น High Value Investment ที่มีผลตอบแทนการลงทุนที่คุ้มค่ามาก (Leadership Development - Deone Training Center <https://www.deonetraining.com/th/public-course/791>)

การพัฒนาภาวะผู้นำ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องไกลตัว หรือไปทำกันเมื่อขึ้นเป็นผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารแล้วเท่านั้น แต่ควรเรียนรู้ และพัฒนาตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อให้การขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือมีความรับผิดชอบสูงขึ้นนั้น จะได้รับความพร้อมอย่างเต็มเปี่ยมทั้งด้านทักษะการทำงาน (Hard Skill) และภาวะความเป็นผู้นำ (Soft Skill) หากองค์กรหรือสถาบันใดให้ความสำคัญเรื่องภาวะความเป็นผู้นำกับบุคคลทุกระดับแล้ว ก็จะทำให้องค์กรนั้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาการศึกษาในทุกระดับได้

ในการพัฒนาภาวะผู้นำสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ภาวะความเป็นผู้นำของตนเอง มากกว่าความสามารถที่จะเป็นผู้นำได้แค่ไหน ตนเองมีความน่าเชื่อถือจากบุคคลอื่นๆ มากน้อยอย่างไร สามารถบอกได้หรือไม่ว่าตนเป็นผู้นำ “ของแท้” เพราะความเป็นผู้นำนั้นอยู่ภายในตัวเรา แล้วเราแสดงออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ ไม่ใช่ตำแหน่ง หรือสิ่งที่เรายก ดังนั้นการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในตัวเองให้แข็งแกร่ง ย่อมเป็นประโยชน์ต่อเรามากที่สุด (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในตัวคุณให้แข็งแกร่ง / เอ็นทรนนิ่งเอ็นทรนนิ่ง <https://www.entraining.net/article>)

คุณสมบัติความเป็นผู้นำที่เด่นๆ สำหรับการพัฒนาตัวเอง ของแต่ละคน ที่สามารถนำไปพัฒนาตัวเองได้ ไม่ต้องรอให้ใครมาบอก คุณสมบัติเหล่านี้ ได้มาจากประสบการณ์ของตัวเอง จากการอ่านหนังสือ, การบริหารงาน, การเป็นที่ปรึกษา, การเป็นโค้ช และสังเกตจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จทั่วไป ซึ่งแต่ละคนได้รับมาไม่เท่ากันหรือไม่เหมือนกัน แต่ก็พอจะสรุปได้ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีความฝัน (วิสัยทัศน์) ที่ชัดเจน และยึดมั่นต่อความฝันของตัวเองอย่างแน่วแน่ เพื่อไม่ให้ผู้ตามไขว้เขว และวิสัยทัศน์ของผู้นำมีความชัดเจนเท่าใด ก็จะทำให้มีผู้ตามมากขึ้นเท่านั้น หากผู้นำไม่มีความฝัน ก็ยากที่จะมีผู้ตาม เพราะผู้อื่นจะไม่ว่าเราจะไปทำที่ไหนก็เลยไม่รู้ว่าจะไปทำไม 2) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง หากไม่เชื่อมั่นว่าจะทำได้ เราไม่มีวันที่จะทำได้แน่นอน ถ้าทำได้ก็แสดงว่า ฟลุ๊ค ดังนั้นความเชื่อมั่นในตัวเอง ต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ก่อนการลงมือทำ ถ้าเราไม่เชื่อมั่นในตัวเองใครจะมาเชื่อมั่นในตัวเรา ทักษะคติเชิงบวกจะช่วยให้เราเชื่อมั่นในศักยภาพของเรามากขึ้น โดยเราต้องบอกตัวเอง อยู่เสมอๆ ว่า “เราทำได้!” แล้วเราก็จะทำได้จริงๆ 3) มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ในแผนงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ตามหรือทีมงาน ถ้าเราไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท กับแผนงานที่เราคิดและเขียนขึ้นมาอย่างต่อเนื่องแล้ว เราคงไม่สามารถบอกให้ผู้อื่นทุ่มเทได้ เพราะผู้นำเป็นอย่างไร ผู้ตามก็จะเป็นอย่างนั้น ลองสังเกตดูได้เวลาที่เรารู้สึกขี้เกียจสักพักจะเห็นน้องๆ เริ่มเฉื่อยๆ เลยกครับ 4) การสื่อสารความเข้าใจกับผู้อื่น วิสัยทัศน์ และแผนงานของเรา ต้องได้รับการยอมรับจากทีมงาน มิเช่นนั้น เราก็ต้องทำงานคนเดียว ซึ่งก็คงไม่สำเร็จแน่นอน ดังนั้นต้องให้แน่ใจว่าการสื่อสารของเราไปถึงทีมงานนั้น ได้รับการตอบรับอย่างดี ทุกคนเข้าใจในเรื่องที่เราสื่อสารอย่างชัดเจน ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องมุ่งเน้นที่ผู้ฟังเป็นสำคัญ ต้องใช้ ข้อความและภาษาที่เหมาะสมกับเขา เป็นหลัก มิใช่พูดแบบเดิมกับทุกกลุ่ม ซึ่งจะได้ผลแน่นอน 5) รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การรับฟังเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับผู้นำ เพราะการรับฟังทำให้ผู้นำเข้าใจผู้อื่น เพราะหากเราต้องการนำใครแล้ว เราควรเข้าใจในความต้องการของเขา มิเช่นนั้นเราก็จะไม่ได้ความไว้วางใจจากเขาเลย เมื่อผู้นำรับฟังผู้อื่น มากขึ้น ผู้อื่นก็จะรับฟังผู้นำอย่างเต็มใจ แต่ปัจจุบัน ผู้นำหลายคนไม่ค่อยฟังผู้อื่น ส่วนใหญ่แล้วจะยึดถือความคิดของตัวเองเป็นหลักมากกว่า 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม เราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ดังนั้นเราจึงควรเป็นผู้นำ 360 องศา คือเป็นผู้นำรอบทิศทาง ดังนั้นคุณสมบัติความมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้านที่ดีเยี่ยม ก็จะทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และจะได้รับความร่วมมือที่ดี สุดท้ายงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ 7) ความมีใจรักในงานที่ทำ ไม่มีใครทำอะไรได้ดีที่สุดในสิ่งที่ตัวเองไม่ยอมทำ และคนส่วนใหญ่ก็

จะทำให้ในสิ่งที่ตัวเองรักอย่างจริงจัง และมีความสุขจึงลืมความเหน็ดเหนื่อยไปเลย ผู้นำที่มีความรักในงานที่ทำอย่างลุ่มหลง ก็จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่ ไม่ย่อท้อ แม้ว่าจะเจออุปสรรคต่างๆ มากมาย ก็จะทำให้ผู้ตามมองเห็นและอยากร่วมงานนั้นมากขึ้น เพราะพลังที่ผู้นำใช้ในการทำงานก็จะแพร่ไปถึงผู้ตามด้วยเช่นเดียวกัน ทำให้ทีมงานกระตือรือร้นในเป้าหมายนั้นร่วมกัน 8) การรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ บทพิสูจน์ผู้นำที่แท้จริง คือการเผชิญกับปัญหาแล้วสามารถแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ถอยหนีแม้ว่าจะยุ่งยากแค่ไหนก็ตาม ผู้นำมักจะอยู่ด้านหลังเวลานั้นสามารถได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ผู้นำจะออกมายืนแถวหน้าทันที เมื่องานนั้นพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้น และผู้นำประเภทนี้แหละที่ทีมงานต้องการและไว้วางใจที่สุด 9) ความเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง ผู้นำ จะรับทั้งผิดและชอบ ในผลงาน ไม่ว่าจะผลลัพธ์ จะเป็นเช่นไร ก็ตาม ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำหลายคนประกาศก่อนกันก่อนทำงานว่า ยินดีรับผิดชอบทุกอย่าง และเมื่อนั้น ทีมงานก็จะมีหัวใจพอโต ที่พร้อมจะลุยไปข้างหน้าร่วมกับผู้นำเอง แต่หากผู้นำขาดความรับผิดชอบ แล้วไซ้ เชื้อได้เลยว่า คุณคงต้องเดินโดยลำพังแน่นอนเลย

คุณสมบัติความเป็นผู้นำ เด่นๆ เหล่านี้ สามารถใช้ในการฝึกฝนตัวเอง อยู่เรื่อยๆ อย่างสม่ำเสมอ ทุกๆ วัน เพราะผมมีความเชื่อว่า การสร้างภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่อง “ทำได้” และต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ ไม่สามารถหยุดได้ เพราะเรื่องภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ไม่จบสิ้น จึงอยากเชิญชวน ให้พวกเราลองนำไปพัฒนาตัวเองดู แล้วคอยสังเกตดูว่าตัวเราเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ โดยการสังเกตกับคนรอบข้างเราก็ได้

มีตัวอย่างจากมูลนิธิเครือข่ายพัฒนาศักยภาพผู้นำการสร้างสุขภาวะ (คสน.) โดยเลขาธิการมูลนิธิ (7 กันยายน 2559) ให้แนวคิดการพัฒนาและสร้างผู้นำจะต้องเป็น การสร้างภาวะผู้นำจากการแก้ปัญหาจริง ไม่ได้เป็นการสร้างจากการเรียนการสอนหรือการใช้สถานการณ์สมมติ จะต้องมีการปฏิบัติ (Action) ในประเด็นทางสังคมต่างๆ ไม่ว่าจะ ปฏิบัติการเพียงคนเดียว แล้วมีเพื่อนๆ มาช่วยเสริม หรือร่วมกันทำรวมหมู่ (Collective Leadership) ร่วมกับการจัดกระบวนการพัฒนาทักษะ (Capacity Building) สร้างทักษะใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ที่จะเป็นพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำนำความรู้ ทักษะ และโลกทัศน์ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติการแก้ปัญหาจริง

ภาวะผู้นำในยุคการศึกษาไทย 4.0 ควรเป็นอย่างไร?

เมื่อสังคมเปลี่ยนผ่านเข้ามาในยุคศตวรรษที่ 21 รับรู้ได้ว่าพลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระบวนทัศน์ใหม่หลายประเด็นที่ใช่หรือไม่ใช่ควรทำหรือไม่ควรทำ การตัดสินใจจึงอยู่ที่ผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้นวัตกรรมหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรของตนเอง (วิโรจน์ สาริต, 2556)

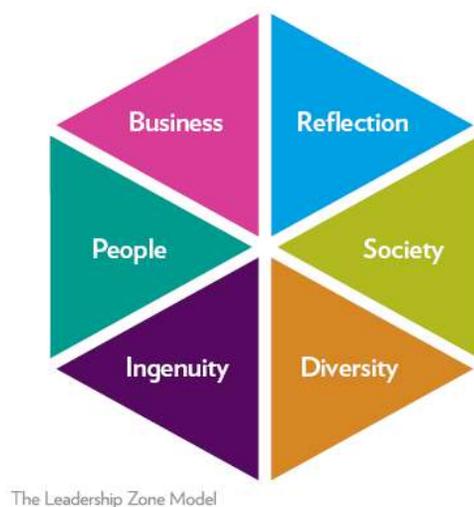
ในศตวรรษที่ 21 ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ก้าวล้ำในการเป็นผู้นำขององค์กรแบบร่วมมือ (Corporate Leadership) มากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ผู้นำจะต้องให้ความรู้และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีและการเคลื่อนไหวบุคคลที่มีอำนาจมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นในการที่จะหาผู้นำใหม่เป็นผลให้ผู้นำต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ หากยังต้องการมีอิทธิพลต่อผู้ตามของตน วิक्टरกล่าวว่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทัศนคติ 10 ประการ ดังนี้ 1.) ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว 2.) มุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง 3.) ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ 4.) มีพันธรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จและล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุผล 5.) ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 6.) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน 7.) มีสัมพันธภาพ (Relationship) สร้างมิตรภาพที่

เข้มแข็งและยั่งยืน 8.) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ 9.) โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 10.) ซื่อสัตย์ จริงใจ (Honesty) ไม่โกหก หลอกลวง (Victor Frank, 2013)

คุณภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร 4 ประการด้วยกันคือหน้าที่ บทบาท อัตลักษณ์ของผู้บริหารและวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรก็ย่อมเกิดขึ้นหรือเป็นผลเนื่องมาจากผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างมาก ในภาวะที่สังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การมีผู้บริหารที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นโชคคิขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ขององค์กรจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1.) การมีอิทธิพลเนื่องจากอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการที่จะชักจูง เคลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้ตาม มีการยอมรับเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องความเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2.) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการผลักดันและสร้างเสริมแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยการค้นหาว่าผู้ตามมีความสามารถอย่างไร แล้วกระตุ้นส่งเสริมให้คุณสมบัติเหล่านั้นปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่กระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดีเพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม จนเกิดความเชื่อว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง 3.) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมได้ด้วยตนเองหรือมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม สามารถมองเห็นปัญหาและคิดแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสามารถนำนวัตกรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคือได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 4.) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่เข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้ตามแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกัน ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการเป็นที่พึ่งที่จะสนับสนุนให้ผู้ตามแต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มความสามารถ (นพดล เจนอักษร, 2553)

บริษัทที่ปรึกษา AchieveGlobal: Developing the 21st-Century ที่ให้บริการโซลูชันการเรียนรู้ที่ทำให้ให้กลยุทธ์กลายเป็นความสำเร็จทั่วโลก ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์หลายระดับของแนวโน้มของโลก ความท้าทายและการปฏิบัติ ของการเป็นผู้นำ (A multi-level analysis of global trends in leadership challenges and practices) ที่จะประสบความสำเร็จในภูมิภาคทางธุรกิจที่ซับซ้อนใน 21st century ผู้นำต้องทบทวนความคิดใหม่ จากมุมมองทางประวัติศาสตร์ของพวกเขาและปลูกฝังการกำหนดค่าใหม่ของทัศนคติและความสามารถของผู้นำ

ในภาคธุรกิจ ผู้นำธุรกิจเผชิญกับปัญหาทางธุรกิจที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ส่วนหนึ่งมาจากเศรษฐกิจโลกที่ซับซ้อนมากขึ้น มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรับรู้ (Perception/ Paradigm) และการขยายของทักษะชุดที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการนวัตกรรมใหม่ วิธีการฝึกอบรมและโปรแกรมที่เพียงพอสำหรับการเตรียมความพร้อมผู้นำ ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร Achieve Global ได้เสนอผลการศึกษามีหกพื้นที่ (Zone) สำคัญซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จทางธุรกิจที่ทันสมัยในปัจจุบัน องค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานของหน้าที่การเป็นผู้นำ (functional Leadership) ที่มีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ประกอบด้วยพื้นที่ต่อไปนี้ 1) การสะท้อนตัวเอง (Reflection) 2) สังคม (Society) 3) ความหลากหลาย (Diversify) 4) ความฉลาดในการสร้างนวัตกรรม (Ingenuity) 5) คน (People) 6) งาน (Business) สรุปได้ดังรูปแบบ (AchieveGlobal,2013)



ภาพ The Leadership Zone Model

ที่มา: AchieveGlobal: Developing the 21st-Century Leader (2013: 8)

รูปแบบพื้นที่การดำเนินการของผู้นำ (The Leadership Zone Model)

พื้นที่ (Zone)	ผู้นำในอดีต (In the past, leaders)	ผู้นำในปัจจุบัน (Today, leaders)
การสะท้อน ตัวเอง (Reflection)	ทำผิดพลาดเนื่องจากมีความเชื่อมั่น ในความรู้และความสามารถของตนเอง มากเกินไป(Made mistakes due to over-confidence in their own knowledge and abilities.)	รับรู้และใช้วิธีการที่จะขยายขอบเขต ของความรู้และความสามารถของตนเอง (Recognize and take steps to expand the limits of their knowledge and abilities.)
สังคม (Society)	ละเลยสุขภาพของเศรษฐกิจสังคมและ สิ่งแวดล้อม(Neglected the health of the economy, society, and environment.)	ส่งเสริมความสำเร็จของคนด้วยความปรารถนาดี และจริงใจ (Promote their own success by acting with the greater good in mind.)
ความ หลากหลาย (Diversity)	ยอมรับเพียงข้อเท็จจริงของแรงงานที่มี ความหลากหลายและสภาพเศรษฐกิจ โลก (Merely accepted the facts of a diverse workforce and global economy.)	เคารพและให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่สำคัญ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติและมุมมองที่แตกต่าง (Respect and make positive use of key differences including gender, age, ethnicity, nationality, and points of view.)

ตารางที่ 8 รูปแบบพื้นที่การดำเนินการของผู้ผู้นำ (The Leadership Zone Model) (ต่อ)

พื้นที่ (Zone)	ผู้นำในอดีต (In the past, leaders)	ผู้นำในปัจจุบัน (Today, leaders)
ความฉลาดในการสร้างนวัตกรรม (Ingenuity)	หลักคิดการทำงานส่วนใหญ่เน้นวิธีการที่จะรักษาสถานะเดิม (Focused ingenuity mainly on ways to preserve the status quo.)	หลักคิดยึดสมมติฐานบนหลักการเพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามและโอกาสใหม่ ๆ (Re-think core assumptions to respond to new threats and opportunities.)
คน (People)	สร้างแรงบันดาลใจให้คนโดยการสร้างแรงจูงใจและข้อโต้แย้งที่มีเหตุผล (Motivated people mainly with incentives and rational argument.)	กระตุ้นให้คนทำงานผ่านความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Motivate people through strong relationships based on mutual trust.)
งาน (Business)	การทุ่มเทเสียสละในการดำเนินงานเกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ (Sacrificed almost everything for short-term performance.)	มีการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จในระยะยาวแบบยั่งยืน (Make the plans and hard decisions to sustain long-term success.)

ที่มา: AchieveGlobal: Developing the 21st-Century Leader (2013: 8)

จากคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสามารถสร้างหรือร่วมกับผู้ตามสร้างและใช้นวัตกรรมการบริหารกับองค์กรของตนได้อย่างแน่นอน แต่จะมีระดับและคุณภาพของนวัตกรรมเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความพร้อมตลอดจนโอกาสของแต่ละองค์กรว่ามีผู้นำเป็นเช่นไร มีความตั้งใจในการสร้างและใช้หรือนำมาใช้ซึ่งนวัตกรรมการบริหารเพียงใด รวมทั้งผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงโดยนวัตกรรมเหล่านั้นเพียงใดด้วยเช่นกัน

ภาวะผู้นำที่จะสามารถขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวคิดของการศึกษาไทย 4.0 ควรจะมีการสร้างหรือพัฒนาให้มีคุณลักษณะอย่างไรรั้น เป็นเรื่องสำคัญและควรใส่ใจว่า ใครบ้างที่ควรจะได้รับการพัฒนา และอยู่ในระดับใด ซึ่งสิ่งที่ควรจะเป็นคือ ผู้ที่อยู่ในระดับนโยบายของประเทศ และผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการหรือสถาบันการศึกษา

การสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในกลุ่มต่างๆ คงไม่แตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูง ที่กำหนดนโยบายของประเทศหรือองค์กร ต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) อยู่ในตนเอง กล่าวคือ มีความสามารถในการรู้จักหรือเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับยอมปฏิบัติตาม มีการให้กำลังใจกับทุกคน และสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) ดังนั้นจึงควรเน้นพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะขับเคลื่อนการศึกษา 4.0 โดยอาจมี

การเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ดีเลิศจากที่อื่นๆ (Best Practice) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และมีจินตนาการ หรือเกิดความฝันที่จะทำสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษาของตนให้ได้

2. กลุ่มผู้สอน

ควรเน้นการพัฒนาตนเองด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (Learning Innovation) ให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ (Product) ได้ โดยการเรียนรู้ด้วยการค้นคว้าวิจัย (Research-Based Learning) เพื่อสร้างหรือออกแบบ การจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ท้าทายและน่าสนใจ โดยในระดับสถาบันอุดมศึกษาไทยควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเป็นผู้สร้างผลิตภัณฑ์ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เป็นการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ และด้านการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน ส่วนระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาควรเน้นการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความคิดเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพเป็นลักษณะประจำตนหรือเป็นวิถีชีวิต จนเป็นเรื่องปกติ

3. กลุ่มผู้เรียน

ควรพัฒนาด้วยการฝึกทักษะหรือปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้สอนออกแบบไว้ โดยเน้นให้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Practice) ตามลักษณะของแต่ละศาสตร์สาขาต่างๆ โดยกลุ่มผู้เรียนในระดับอุดมศึกษา ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญที่อาจใช้แนวคิดที่ว่า ดังตัวอย่างที่นำเสนอจากมูลนิธิเครือข่ายพัฒนาศักยภาพผู้นำการสร้างสุขภาวะโดยเลขาธิการมูลนิธิ ที่ให้แนวคิดว่าการพัฒนาและสร้างผู้นำจะต้องเป็นการสร้างภาวะผู้นำจากการแก้ปัญหาจริง ไม่ได้เป็นการสร้างจากการเรียนการสอน ดังนั้นในกลุ่มนี้ ควรให้ลงมือปฏิบัติจริง โดยการให้คิดวิเคราะห์จากประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับศาสตร์สาขาของตน และคิดสร้างสรรค์เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้กระบวนการวิจัย (Research-based) ในการพัฒนา ส่วนกลุ่มผู้เรียนที่ระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกัน โดยกระบวนการพัฒนาอาจเน้นด้วยการทำโครงการ (Project-based) ซึ่งกระบวนการพัฒนากลุ่มผู้เรียนดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการสร้างภาวะผู้นำที่ผ่านการปฏิบัติจริง ที่ผู้สอนร่วมกับผู้เรียนช่วยกันออกแบบ เพื่อให้ผู้เรียนกล้าคิด กล้าทำ รู้จักการทำงานเป็นทีม

Learn by **DOING**.



บทสรุป

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 มีอยู่ใน 3 กลุ่มหลัก ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร (ทุกระดับ) กลุ่มผู้สอน และกลุ่มผู้เรียน ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มควรได้รับการพัฒนาหรือพัฒนาตนเองด้วยความเชื่อที่ว่า การสร้างภาวะผู้นำต้องมาจากการได้ปฏิบัติจริงมิใช่เกิดจากการเรียนการสอน โดยกลุ่มผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถสร้างฝัน สร้างแรงบันดาลใจ และการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ และลงมือปฏิบัติจริง กลุ่มผู้สอนมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียน กล้าคิด กล้าทำ รู้จักการทำงานเป็นทีม มีผลผลิตที่ดี ส่วนการเรียน เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เชื่อว่าการสร้าง

ภาวะผู้นำในกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่จะเป็นนวัตกรรม (Innovator) หรือนักปฏิรูป เพื่อสร้างนวัตกรรมในยุคการศึกษา 4.0 ดังตารางต่อไปนี้

กลุ่ม	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สู่เป้าหมาย (จุดเน้น)
ผู้บริหาร	วิสัยทัศน์ (Vision)	การสร้างฝัน แรงบันดาลใจ และเรียนรู้จากแนวปฏิบัติ ที่ดีที่สุด (Best Practice)
ผู้สอน	มีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (Learning Innovation)	เรียนรู้จากการค้นคว้าวิจัย (Research-based Learning)
ผู้เรียน	มีผลิตภัณฑ์ (Product)	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Practice) โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ของผู้สอน

สำหรับขั้นตอนการสร้างภาวะผู้นำนั้น หากเราเชื่อว่า ภาวะผู้นำสร้างได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ” สิ่งที่สำคัญอันดับแรกคงเป็นเรื่องของลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำหรือไปให้ถึงจุดที่สำคัญ คือ การสร้างผลงานหรือผลิตภัณฑ์ให้ได้ นั่น จำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงมีแรงบันดาลใจและความฝันร่วมกันก่อน โดยการ

- 1) วิเคราะห์/เลือก คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนการศึกษา 4.0
- 2) ฝึก พัฒนาตนเองจากสถานการณ์
- 3) ประเมินผลการพัฒนา
- 4) ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป คือ การใช้สถานการณ์จริงหรือบรรยากาศในช่วงของการเปลี่ยนแปลงสู่การศึกษา 4.0 เป็นฐานในการสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และมีบทบาทหน้าที่ที่ต่างกัน จึงควรที่จะมีการพัฒนาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตามลักษณะของแต่ละกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสู่เป้าหมายหรือจุดเน้นที่สำคัญดังกล่าวมาแล้วข้างต้น



บรรณานุกรม

- การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในตัวคุณให้แข็งแกร่ง เอ็นทรนนิ่งเอ็นทรนนิ่ง ที่มา
<https://www.entraining.net/article>
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริบเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด
- นพดล เจนอักษร. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา: Theory and Practice in Educational Administration (หน่วยที่ 11 นวัตกรรมกรรมการบริหาร)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ และคณะ. (2559). **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มนูญ พรหมรักษา. (2554). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : เชียงใหม่.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์
- AchieveGlobal. (2013). **“Developing the 21st-Century Leader”**. Accessed December 25, 2013 Available at ที่มา <http://blog.achieveglobal.com/blog/2012/07/the-virtual-leader-in-training.html> (เข้าเมื่อ 5 เมษายน 2563)
- Leadership Development Deone Training Center ที่มา <https://www.deonetraing.com/th/public-course/791>(เข้าเมื่อ 5 เมษายน 2563)
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). **Organizations, Behavior Structure Processes**. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Lussier, R. N. and Achua, C.F. (2007). **Effective Leadership**. 3rd ed. Ohio : South-Western.
- Victor Frank. (2014). **“POSITIVE THOUGHTS FOR THE DAY”**. Accessed 25,. Available from ที่มา <http://www.oregon.gov/das/lo/docs/positivethoughts.pdf> 2013: Online)