

## การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 Educational Administration for Change in 21<sup>st</sup> Century

สถาพร พงษ์พิกุล\*

Satapornp@buu.mail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของไทยปัจจุบัน ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้”(Knowledge based Economy society) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะการแข่งขันทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง ตลอดจนโครงสร้างของประชากรในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาของไทยจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสองประเด็น ดังนี้ 1) เน้นใช้การประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) มากกว่าใช้การประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่ออนาคตมากกว่าการค้นหาข้อผิดพลาดในอดีต และ 2) เน้นการพัฒนาผู้บริหารองค์การทางการศึกษาทุกระดับให้มีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) เพื่อ “สร้างคนเก่ง” และใช้ประโยชน์จากคนเก่งอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

**คำสำคัญ** ปัญหาการบริหารการศึกษา การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา

### Abstract

The main purpose of this article was to reveal the current problems of Thai educational management, which do not respond to the rapid change of the Knowledge based Economy society or the society that utilizes education as a great tool equip human resources with knowledge, skill and professional expertise in order to propel Thai society and economy to conform to globalization and high competition in areas of society, economy, technology, political policy and the population in 21<sup>st</sup> Century. In this regard, Thai educational administrators must adjust their educational administration process in the following two areas: 1) Use the feedforward process instead of the feedback process to evaluate the educational system, because the educational provision focuses on future development rather than prior mistakes in the past; 2) Equip educational administrators

---

\*อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

at all levels with multipliers leadership in order to create smart human resources and use them to develop the organization in accordance with the sustainable society at present and in the future.

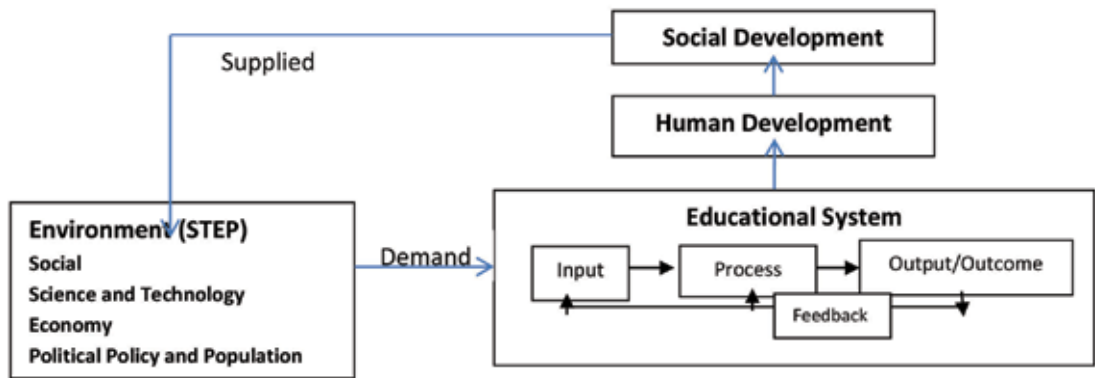
**Keywords :** Education Administration Problems, Changing in 21<sup>st</sup> Century, Feedforward, Multipliers Leadership

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนา มนุษย์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง การปกครอง แต่ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมทั้งด้าน สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง กลับเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ การจัดการศึกษาได้เช่นกัน ซึ่งสภาพการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในปัจจุบันและมีแนวโน้มทวีความรุนแรง มากขึ้นในอนาคต ย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกคน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และวิถีชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สังคม “ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society)” หรือสังคมที่ต้องใช้ความรู้เป็น ฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แต่อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบ สังคมและเป็นระบบเปิดที่ได้รับผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน แนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งการจัดการ ศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากมุ่งพัฒนาเยาวชนให้ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ต่อยอดจากความรู้เดิมของ คนรุ่นก่อนแล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองและโครงสร้าง

ประชากร ดังนั้นบทความนี้จึงต้องการแสดงให้เห็นถึง กระบวนการจัดการศึกษากับการพัฒนาคนและสังคม และเป้าหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่ ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและควรมีการปรับ เปลี่ยนให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบันและอนาคตยิ่งขึ้น ในสองประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1.) เน้นใช้การประเมิน แบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) มากกว่าใช้การ ประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพราะการ ศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่ออนาคตมากกว่าการแก้ไข ข้อผิดพลาดในอดีต และ 2) เน้นการพัฒนาผู้บริหาร องค์การทางการศึกษาทุกระดับให้มีภาวะผู้นำแบบทวี ปัญญา (Multipliers Leadership) เพื่อ “สร้างคนเก่ง” และใช้ประโยชน์จากคนเก่งอย่างเต็มศักยภาพซึ่งส่งผล ต่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

## การศึกษากับการพัฒนาสังคม (Education and Social Development)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและ ความต้องการของสังคมดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการพัฒนามนุษย์และสังคม (พัฒนาจากแนวคิดของ Hoy and Miskel, 2005)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการของสังคม เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบสังคมและเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) เช่นเดียวกับองค์การภาครัฐโดยทั่วไป ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณลักษณะตามต้องการ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและประเทศในที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งในด้านสังคม (Social) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) เศรษฐกิจ (Economy) และนโยบาย การเมืองการปกครอง ตลอดจนโครงสร้างของประชากร (Political/Policy/Population) หรือ “STEP” ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social) สังคมไทยในอดีตเป็นสังคมเกษตรกรรมมีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีเมตตากรุณาต่อกันบนพื้นฐานของพระพุทธศาสนา สืบเนื่องมาช้านาน ปัจจุบันสภาพการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมชนบทกลายเป็นสังคมเมือง สังคมเมืองกลายเป็นสังคมกลุ่ม

ประเทศหรือสังคมโลก ที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ส่งผลให้สังคมเกิดความขัดแย้ง ขาดความเมตตาและไม่นำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ยึดเหนี่ยวจิตใจ และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาการแข่งขันในสังคมและการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาไทยในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับคนในชาติให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) การเติบโตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี (4G) หรือเป็นสังคมยุคดิจิทัล (Digital age) ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาสู่ “ยุคนาโนเทคโนโลยี (Nano-Technology)” มีการประดิษฐ์ ดิคค้นนวัตกรรมอย่างหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านการติดต่อ สื่อสาร ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่ (smart phone) ปัจจุบันเป็นนวัตกรรมที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในทุกๆระดับอย่างรวดเร็ว ด้วยสมรรถนะที่เป็นทั้งอุปกรณ์การสื่อสาร ให้ความบันเทิง อำนวยความสะดวกทั้งในการสืบค้นข้อมูล แผนที่การเดินทาง การพาณิชย์

ตลอดจนการบูรณาการต่างๆ สามารถรับ-ส่งข้อมูลที่เป็นตัวอักษร ภาพและเสียง (hypertext) ได้พร้อมๆกันอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล สังคมและประเทศอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็นได้จากแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยตามนโยบายรัฐบาล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ดังนั้นระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งเน้นการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในลักษณะที่เป็นเนื้อหาของการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และการพัฒนา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของบุคคลในสังคม

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (Economy) เศรษฐกิจของโลกปัจจุบันเป็นระบบทุนเสรีนิยมมากขึ้น มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองและความได้เปรียบทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มีการเชื่อมโยงกันและมีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งผลให้ทุกสังคมต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจใหม่ของรัฐบาลไทยปัจจุบัน “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Value base Economic) เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการการศึกษาไทยจึงต้องมุ่งเน้นบทบาทการเตรียมคนให้มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างจริงจัง หรือการเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และส่งเสริมให้มีการคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือความมีเหตุผล และสร้างภูมิคุ้มกันโดยยึดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น

4. นโยบาย การเมือง และโครงสร้างประชากร (Political/Policy/Population) แนวโน้มกระแสการเมืองในระบอบประชาธิปไตย การเรียกร้องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมของบุคคลในสังคมเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร ที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัยทำให้ประชากรกลุ่มสูงอายุเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ ประกอบกับระบบทุนเสรีนิยมในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคม และทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม มีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลย์ มีการกำหนดกติกาของสังคมและการส่งเสริมการมีวินัย ตลอดจนส่งเสริมระบบการรับรู้ให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการองค์การทางการศึกษา จึงเป็นองค์การที่ต้องมีพลวัตรหรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ประกอบกับผลผลิตของระบบการศึกษานั้นไม่สามารถเห็นผลได้ทันทีเช่นเดียวกับการผลิตสินค้าทั่วไป แต่จะเห็นผลในอนาคตนับสิบปีข้างหน้าท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ และองค์การอื่นๆในสังคม โดยการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งทางบวกและทางลบเพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นความยากยิ่งและท้าทายผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 อย่างมีความสุข

### คุณลักษณะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Students Outcomes)

จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มี

คุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society) ซึ่ง Guofang and Dianne (2011) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ดังนี้

1. **ความรู้ (Knowledge)** เป็นความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการเรียนรู้ การค้นคว้าและประสบการณ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ซึ่ง Bruner (1966 cited in Guofang and Dianne, 2011:51) กล่าวว่า “ความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่ผลผลิต ” และเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับคณะกรรมการชาตินานาชาติว่าด้วยการศึกษา (UNESCO, 1996 อ้างถึงในพิณสุดา สิริธรรังศรี, 2553) ได้กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเปิดประตูเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ และจากผลการวิจัยอนาคตการศึกษาไทย 10-20 ปี ข้างหน้าของพิณสุดา สิริธรรังศรี (2553) ได้เสนอแนะการจัดการศึกษาไทยควรมุ่งให้ความสำคัญต่อรากฐานของการศึกษา ทั้ง 4 ประการหลัก ดังนี้

1. การเรียนเพื่อรู้ 2. การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง 3. การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และ 4. การเรียนรู้เพื่อชีวิต ดังนั้น การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการเรียนรู้ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต เศรษฐกิจและการประกอบธุรกิจ กฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยผู้เรียนจะต้องมีความรู้ อย่างแท้จริง รู้ถึงแก่น (core subject) ของแต่ละวิชาที่เรียน “**รู้ลึก**” มีความรู้ที่หลากหลาย “**รู้กว้าง**” และรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต “**รู้ไกล**” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ดังนี้

- **รู้ลึก** การเรียนรู้ต้องเป็นการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความอยากรู้อย่างแท้จริง หรือสามารถเข้าใจใน

สาระสำคัญของแต่ละสาระวิชา หรือแก่นของวิชา (core subjects) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ไม่ใช่ การเรียนรู้อย่างผิวเผินหรือการเรียนรู้ด้วยการท่องจำ

- **รู้กว้าง** การเรียนรู้ ต้องมีความหลากหลาย ผู้เรียนสามารถนำหลักวิชาที่เรียนรู้ไปบูรณาการ (Integrate) ใช้ในชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข

- **รู้ไกล** การเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) เรียนรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต ตลอดจนสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมเหตุสมผล

2. **ทักษะ (Skills)** ในศตวรรษที่ 21 ความรู้ เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ แต่การมีความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ จำเป็นต้องมีทักษะในการดำเนินชีวิตและการทำงานที่เหมาะสม ซึ่ง Guofang and Dianne (2011) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคคลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- **ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career skills)** เป็นทักษะที่ช่วยชี้แนะให้บุคคลสามารถปรับตัวในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมปัจจุบันและอนาคตที่มีความซับซ้อนและหลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข ตัวอย่างเช่น ทักษะในการยืดหยุ่นและปรับตัว ทักษะทางสังคมและการอยู่ร่วมกัน ทักษะในการเป็นผู้นำ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

- **ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation skills)** เป็นทักษะที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยทำให้การดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในสังคมปัจจุบันและอนาคตมีความสำเร็จและสุขสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ทักษะในการคิดวิเคราะห์

และการแก้ปัญหา ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการใช้ นวัตกรรม ทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

- ทักษะการใช้ ข้อมูลสารสนเทศ การนำเสนอและการใช้เทคโนโลยี (Information, Media and Technology skills) ปัจจุบันเป็นยุคเทคโนโลยีและ ข้อมูลข่าวสาร มีการใช้เทคโนโลยีนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ในหลากหลายรูปแบบอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการดำเนิน ชีวิตและการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมี ทักษะในการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ การเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารและการนำเสนอตลอดจนเทคโนโลยีที่เหมาะสม

3. ความเชี่ยวชาญในงานหรือความเป็นมืออาชีพ (Expertise) ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการ แข่งขันที่รุนแรงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการรวม กลุ่มเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการค้า เศรษฐกิจ มีการแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่ม คุณภาพผลผลิตเพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสรรในลักษณะเฉพาะหรือ ความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมากขึ้น ดังนั้นการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้อง

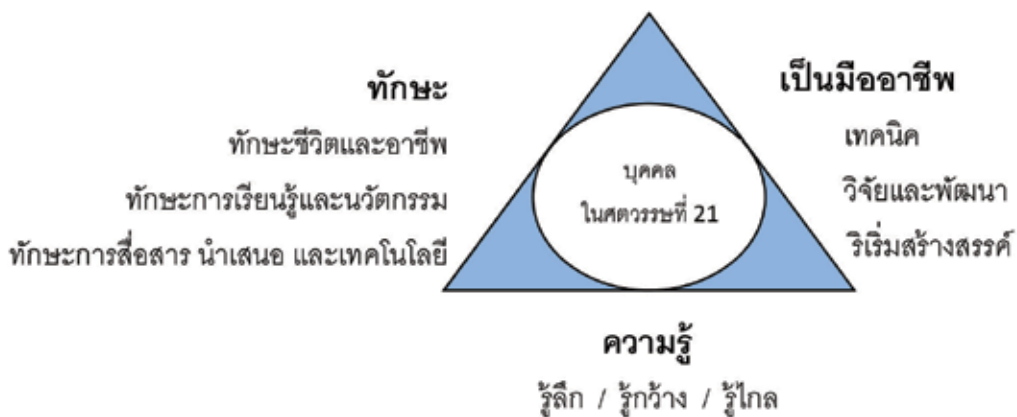
มีการพัฒนาความรู้และทักษะในอาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ให้เกิดเป็นความเชี่ยวชาญและสร้างความเป็นเลิศในการ แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Clickman, Gordon and Ross-Gordon (2013) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำทางด้านการจัดการ เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นอกจาก ใช้ความรู้ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นแล้วยังต้องมีทักษะด้าน เทคนิค (Technical skills) หรือทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional skills) ในการทำงานงาน ดังนี้

- การพัฒนาเทคนิคในงาน (Technical skills) ต้องมีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเทคนิคหรือ วิธีการใหม่ๆ เป็นการพัฒนาทักษะเฉพาะที่เหมาะสมกับ งานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

-การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ ปัญหาและเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

-การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative and Initiation) สามารถคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้าง โอกาสและความเป็นผู้นำในอาชีพ ตลอดจนสามารถสร้าง ความสำเร็จก่อนคนอื่นฯทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

คุณลักษณะของบุคคลตามความต้องการของ สังคมในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงคุณลักษณะบุคคลในศตวรรษที่ 21 (พัฒนาจากแนวคิดของ Guofang and Dianne, 2011)

## ปัญหาการจัดการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ปัจจุบันการจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของทุกรัฐบาล เนื่องจากการศึกษาเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์และการพัฒนาคนในชาติให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสังคมในฐานะพลเมืองและพลโลกที่มีศักยภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้เกิดปัญหาเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในระบบการศึกษาของไทยหลายประการ ดังเช่น ปัญหาคักยภาพด้านการแข่งขัน ในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนปัญหาความล้มเหลวในการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น ซึ่งสาเหตุสำคัญเกิดจากการบริหารจัดการในระบบการศึกษาของไทยที่ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

### ประการที่ 1 การใช้วิธีการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) เพื่อแก้ปัญหการศึกษาในอนาคต

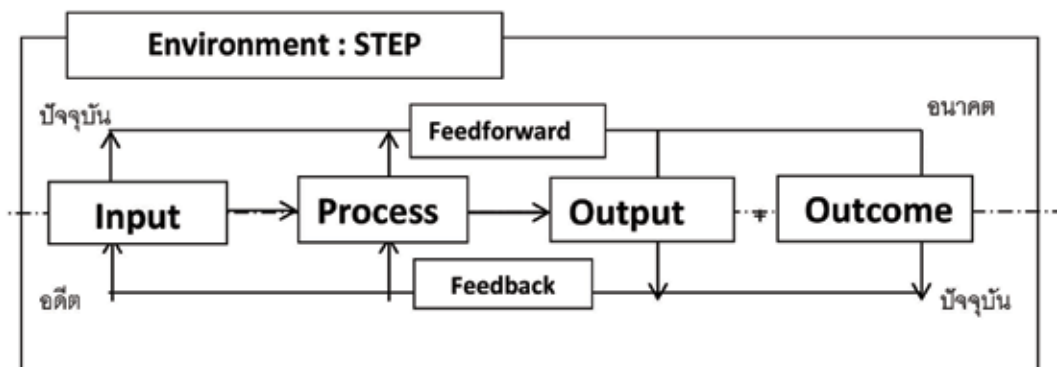
การบริหารจัดการศึกษาไทยปัจจุบันเมื่อวิเคราะห์ในเชิงระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษาและกระบวนการจัดการศึกษา ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตรและสื่ออุปกรณ์ในการเรียนรู้ อยู่ในระดับที่มีความพร้อมค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆในภูมิภาคอาเซียน ดังตัวอย่างเช่นสัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาต่องบประมาณรวมของประเทศ ในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 20.70 หรือสัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาต่อจีดีพี (GDP) อยู่ที่ร้อยละ 3.90 (สัดส่วนสูงกว่าประเทศจีน ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์) เมื่อพิจารณาสัดส่วนนักเรียนต่อครู ในระบบการศึกษาไทยระดับประถมศึกษา เท่ากับ 16.28:1 (ประเทศมาเลเซีย เท่ากับ 12:1 และสิงคโปร์ มีสัดส่วน เท่ากับ 17:1) และระดับมัธยมศึกษาสัดส่วนนักเรียนต่อครู คิดเป็น 19.91:1 (ค่าเฉลี่ยประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เท่ากับ 18:1)

(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เป็นต้น ดังนั้นปัญหาการศึกษาของไทยจึงไม่ได้เกิดจากปัจจัยนำเข้าของระบบการศึกษาเหมือนกับในอดีตอีกต่อไป แต่สาเหตุสำคัญอาจเกิดจากแนวคิดหรือกระบวนการบริหารจัดการที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นที่การใช้ผลลัพธ์ (Output/Outcome) ที่เกิดจากระบบการบริหารจัดการศึกษาหรือวิธีการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือปัญหาในการใช้ปัจจัย (Input) และการบวนการบริหารจัดการ (Process) ในอดีต แล้วนำมากำหนดเป็นปัญหาและสมมติฐานเพื่อแก้ปัญหการศึกษาในอนาคต ตัวอย่างเช่น การใช้ผลการประเมินทั้งในระดับชาติและนานาชาติ หรือการประเมินมาตรฐานของสำนักงานประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษา (สมศ) มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งทั้งนี้การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนที่ต้องใช้เวลานานนับสิบปีจึงจะเห็นผล และยังคงใช้เวลาอีกร่วมสิบปีเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่สังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการใช้ผลการประเมินแบบการป้อนกลับ (Feedback) จึงไม่ใช่ภาพสะท้อนปัญหาหรือผลลัพธ์ของระบบการศึกษาที่แท้จริงในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่เป็นภาพสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการในอดีตและสถานการณ์ของสังคมในขณะนั้นๆเป็นสำคัญ จึงทำให้การปรับปรุงแก้ไขในระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยในปัจจุบันแม้ผ่านมารวมสองทศวรรษ ก็ยังไม่เห็นผลความสำเร็จหรือบางคนอาจมองว่าเป็นความล้มเหลวในการปฏิรูป ดังนั้นแนวคิดในการใช้วิธีการประเมิน แบบป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นผลจากการกระทำในอดีต มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและสมมติฐานการแก้ไขปัญหการศึกษาในอนาคต จึงไม่ใช่ปัญหาสภาพที่แท้จริงของปัญหา เพื่อให้

เห็นภาพชัดเจนจึงขอยกตัวอย่างเปรียบเทียบ ดังนี้ “ถ้าวันนี้คุณสมชายต้องการซื้อบ้านหลังหนึ่ง สมมติว่าราคาประมาณ 1,200,000 บาท ปัญหาของคุณสมชายก็คือไม่มีเงินพอ คุณสมชายจึงมาพิจารณาว่าเป็นเพราะตนเองไม่ได้เก็บออมเงินไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ถ้าคุณสมชายออมเงินไว้เดือนละหนึ่งหมื่นบาทวันนี้ก็สามารถซื้อบ้านหลังดังกล่าวได้ ดังนั้นคุณสมชายจึงวางแผนและตัดสินใจเริ่มออมเงินเดือนละหนึ่งหมื่นบาทเพื่อซื้อบ้านหลังดังกล่าวในเวลาอีกสิบปีข้างหน้า” จากกรณีตัวอย่างของคุณสมชายจะเห็นได้ว่าสิ่งที่คุณสมชายคิดก็คือว่าถูกต้องแต่ปัญหาก็คือคุณสมชายจะไม่มีโอกาสซื้อบ้านหลังดังกล่าวได้เลย เพราะเมื่อถึงเวลานั้นบ้านหลังที่ต้องการอาจจะมียาราคาเพิ่มเป็น 2-3 เท่าไปแล้วตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ดังนั้นการประเมินเชิงระบบทางการบริหารจัดการศึกษาควรปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่การประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) และใช้เป็นฐานคิดในการแก้ปัญหาการศึกษาอนาคต มาใช้การมุ่งเน้นการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) หรือการ

ใช้ภาพอนาคตมาเป็นตัวกำหนดปัญหาและสมมติฐานการแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคต มากขึ้นโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศและความร่วมมือในทุกๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง เพราะนอกจากจะได้แนวทางดำเนินการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมแล้วยังเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้มากกว่าอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Goldsmith (2014) พบว่าการใช้วิธีแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรได้มากกว่าการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพราะการใช้วิธีการป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) นอกจากเป็นกระบวนการที่เน้นสร้างความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้นและยังเป็นการเรียนรู้เพื่อกำหนดแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นการระดมความคิด การสร้างความเข้าใจ ตลอดจนสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรในองค์กร ได้มากกว่าการใช้วิธีการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้าและป้อนกลับ  
(พัฒนาจากแนวคิดของ Hoy and Miskel, 2005 และ Goldsmith ,2014)



จากที่กล่าวมาข้างต้นการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้วิธีการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) จึงเป็นกระบวนการที่มีการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรในอนาคตไว้อย่างชัดเจนที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ปัจจัยและกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้าจึงเหมาะสมต่อการนำมาใช้กับระบบการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาเป็นการสร้างเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้อสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับแนวคิดที่ต้องการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้การวิจัยที่แสดงให้เห็นภาพอนาคตประกอบกับการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างหลากหลายเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ในทุกๆ ขั้นตอนได้มากกว่าการประเมินแบบย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการใช้ผลลัพธ์หรือสถานการณ์ปัจจุบันมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการในอดีต จึงเป็นการใช้สังคมเป็นตัวชี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาล้าตามสังคมเสมอ และไม่มีโอกาสที่จะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงเกิดปัญหาที่ต่อเนื่องและเวียนซ้ำๆ อยู่เรื่อยๆ

## ประการที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Administrators Leadership)

จากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนและสังคมเป็นหลัก ผู้บริหารองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคนในสังคม ให้เป็นผู้ที่มี

ทั้งความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามที่สังคมต้องการ ซึ่งกระบวนการ พัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ และท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาของไทยส่วนใหญ่ยังใช้การบริหารองค์การตามระบบราชการ มีการใช้อำนาจ ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด กำหนดกรอบและหน้าที่ของบุคลากรในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้บรรลุผลได้ในระดับหนึ่ง แต่บ่อยครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทเชิงวิชาการที่ต้องการอิสระและความหลากหลายทางความคิดแต่ถูกจำกัดด้วยกรอบหรือระเบียบปฏิบัติของระบบราชการ ส่งผลให้บุคลากรในองค์การทำงานได้ไม่เต็มตามศักยภาพ คนเก่งเกิดความท้อแท้ และเป็นที่มาของปัญหา “สมองไหล” ในวงการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษาที่บุคลากรล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการคัดเลือกมาเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการและกลยุทธ์ ตลอดจนจนภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพหรือพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น และใช้ความเก่งของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เต็มที่ โดยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายมากกว่าการใช้กฎเกณฑ์ทางราชการ สอดคล้องกับ Michaels, Jones and Axelrod (2001) ที่กล่าวไว้ว่า คนเก่งต้องการโอกาสในการพัฒนา และปฏิบัติงานในองค์การที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและใช้การประเมินที่ผลงานเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนจากแนวคิดเดิมในอดีต ที่ผู้บริหารมุ่งเน้นบทบาทเป็น “ผู้สร้างงาน” กล่าวคือเป็นผู้คิดงานใหม่ๆ เพื่อป้อนให้กับบุคลากรเป็นผู้นำไปปฏิบัติตามแนวคิดหรือนโยบายที่กำหนด และใช้กระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการแสวงหาและแบ่งปันทรัพยากร

ตลอดจนใช้วิธีการเพิ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ ประกอบกับแนวคิดที่เชื่อว่าการแสวงหาคนเก่งเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่ฉลาด รอบรู้และเก่งที่สุดในองค์กร จึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่บทบาทของผู้บริหารต้องเน้นการเป็น “ผู้สร้างคน” มากกว่าผู้สร้างงาน โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ทุกคนมีศักยภาพหรือความเก่งอยู่ในตัวแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่เต็มตามศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เพื่อค้นหา กระตุ้นและส่งเสริม บุคลากรให้แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่และพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์จากความเก่งของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ (สันติ บูรณะชาติ, 2558) ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน (วิชัย วงษ์ใหญ่, ม.ป.ป.)

### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21

จากประเด็นปัญหาข้างต้น นับเป็นปัญหาที่มีมาช้านานในสังคมไทยและปัจจุบันก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่เช่นเดิม แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง Hoy and Miskel (2005, pp 388-389) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กรในการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่า บางองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางองค์กรก็เสื่อมถอยได้อย่างรวดเร็วเช่นกันเมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร สอดคล้องกับ Wiseman (2011, p 2-10) ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า

ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) และภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบตรงกันข้าม ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญญา (Diminishers Leadership) ดังนี้

**ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership)** หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมในการทำงานเน้นเปิดโอกาสและการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้แสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้เต็มที่ กล่าวคือ มุ่งเสริมสร้างบุคลากรให้เก่งยิ่งขึ้น และใช้ความเก่งจากบุคลากรเหล่านั้นให้ปันประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในองค์กรและนำไปสู่การเพิ่มความสำเร็จขององค์กร จากผลการศึกษาของ Wiseman and McKeown (2012) พบว่าการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) ส่งผลให้ความสำเร็จของงานเพิ่มขึ้นจากปกติได้เป็นสองเท่า โดยสรุปพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร ในลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นเสมือนแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง (Magnet) เป็นผู้บริหารที่มองหาความเก่งในทุกคนและใช้ประโยชน์จากความเก่งของบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้คนเก่งอยากทำงานด้วย เพราะรู้ว่าตนเองจะได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและได้รับการพัฒนาให้พร้อมที่จะก้าวเดินต่อไป โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) มองหาคนเก่งในทุกที่ 2) ค้นหาพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล 3) ใช้ความสามารถของบุคคลได้เต็มที่ และ 4) ขจัดอุปสรรคในการแสดงความสามารถของบุคลากรในองค์กร

2. เป็นผู้ให้อิสระทางความคิด (Liberator) เป็นผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศเอาใจจริงในองค์กรเพื่อต้องการให้คนคิดและสร้างผลงานที่ดีเลิศ เปิดโอกาสให้บุคคลกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) สร้างโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเสมอภาค 2)

ต้องการผลงานที่เป็นเลิศ และ 3) สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างรวดเร็ว

3. เป็นผู้ท้าทาย (Challenger) เป็นผู้บริหารที่สร้างแรงบันดาลใจ ทำลายให้ทุกคนก้าวไปให้ไกลกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายและพลังเพื่อความสำเร็จที่เกินความคาดหวัง โดยแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) จุดประกายและสร้างแรงบันดาลใจ 2) ทำทลายความสำเร็จ และ 3) สร้างความเชื่อมั่นในความสำเร็จ

4. เป็นผู้นำข้อโต้แย้ง (Debater) เป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่รอบคอบและทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดประเด็นพิจารณา 2) จุดประกายการอภิปราย และ 3) ขับเคลื่อนสู่การตัดสินใจที่สมเหตุสมผล

5. เป็นผู้ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ (Investor) เป็นผู้บริหารที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ทุกคนคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานของตนเองอย่างอิสระ ตลอดจนเป็นเจ้าของผลงานของตนเองและมีความรับผิดชอบในฐานะเจ้าของผลงานโดยปราศจากการครอบงำของผู้บริหาร มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดสิทธิความเป็นเจ้าของผลงาน 2) สนับสนุนการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

**ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญญา (Diminishers Leadership)** หมายถึง ผู้บริหารที่มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าตนเองรู้ดีที่สุด หรือฉลาดกว่าคนอื่นในองค์กร เป็นผู้กำหนดแนวทางหรือกรอบการทำงานให้บุคคลอื่นทำตาม ซึ่งความสำเร็จของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการดำเนินการของตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบทวีปัญญา

อย่างชัดเจน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออก ในลักษณะ 5 ประการ Wiseman (2011, p2-10) ดังนี้

1. เป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Empire Builders) ผู้บริหารที่เชื่อว่าตนเองเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรทั้งหลาย เป็นคนที่เก่งที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ประโยชน์จากคนเก่งหรือใช้ไม่เต็มตามศักยภาพหรือมุ่งใช้ประโยชน์จากคนอื่นๆ เฉพาะงานที่ตนเองคิดหรือเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง เป็นสำคัญ แนวทางที่ปฏิบัติ ดังนี้ 1) แสดงตนว่าเก่งกว่าคนอื่นเสมอ 2) ไม่ใส่ใจความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของบุคลากร 3) กำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม และ 4) ใช้วิธีเปลี่ยนคนทำงานเมื่อมีปัญหา

2. เป็นจอมเผด็จการ (Tyrants) ผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศตึงเครียดเพื่อทดสอบความเห็นและศักยภาพของคนอื่น ไม่ต้องการความเห็นที่แตกต่างกับตน ยังผลให้บุคลากรไม่กล้านำเสนอปัญหาหรือแสดงความคิดเห็น เฉพาะที่ปลอดภัยสอดคล้องกับผู้บริหาร และทำงานด้วยความหวาดระแวง แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นทำงานหรือแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 2) สร้างความวิตกกังวลในการทำงานและเจ้าอารมณ์ และ 3) เป็นผู้ตัดสินคนอื่น ๆ

3. เป็นผู้รอบรู้ (Know -It-All) เป็นผู้กำหนดแนวทางหรือเสนอแนะทิศทางในการทำงานเพื่อแสดงความเหนือชั้นว่ารู้ตนเองคือผู้ที่รู้จริง ชอบตั้งคำถามในสิ่งที่ตนเองรู้คำตอบหรือไม่ต้องการคำตอบ จำกัดขีดความสามารถขององค์กรไว้เท่าที่ตนเข้าใจ และใช้ทรัพยากรไปกับเรื่องที่ตนคิดเป็นสำคัญ แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ใช้การบอกให้ทำหรือการสั่งการ 2) ชอบตั้งคำถามเพื่อทดสอบในสิ่งที่ตนรู้คำตอบแล้ว และ 3) ไม่ต้องการความเป็นเลิศ แต่ต้องการเพียงความสำเร็จตามตนคิด

4. เป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง (Decision Makers) เป็นผู้ใช้การตัดสินใจด้วยตนเองหรือปรึกษากับคนสนิทที่ไว้วางใจเท่านั้น แต่ปล่อยให้คนทั้งองค์กรอยู่ในความมืดและถกเถียงกันถึงความสมเหตุสมผลของคำตัดสินใจนั้นๆ แทนที่จะลงมือปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปรึกษาและ

ตัดสินใจกับคนสนิทเพียงไม่กี่คน 2) ไม่ต้องการรับฟังข้อโต้แย้งกับสิ่งที่ตนคิด และ 3) เชื่อว่าสิ่งที่ตนตัดสินใจเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

5. เป็นผู้ผูกขาดความเป็นเจ้าของ (Micromanagers) หรือที่เรียกว่า “บริหารแบบล้วงลูก”ใช้อำนาจจัดการทุกรายละเอียดด้วยวิธีสร้างความยึดถือในตัวผู้นำโดยแสดงให้เห็นว่าต้องมีตนหรือคนที่ตน

มอบหมายอยู่ด้วยจึงจะทำงานได้สำเร็จ โดยแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) สร้างกรอบให้ทุกคนเดินตาม 2) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คิดหรือริเริ่มงานจึงสำเร็จ และ 3) การทำงานแบบล้วงลูก หรือกระโดดเข้ากระโดดออก

จากแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันทั้ง 5 ประการของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาและแบบบั้นทอนปัญญา สรุปดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงความแตกต่างของผู้นำแบบทวีปัญญา กับผู้นำแบบบั้นทอนปัญญาในแนวปฏิบัติ 5 ประการ

|                           | ผู้นำแบบทวีปัญญา  |                          | ผู้นำแบบบั้นทอนปัญญา   |
|---------------------------|---|--------------------------|--|
| ผู้ดึงดูดคนเก่ง           | ดึงดูดคนเก่ง พัฒนาและใช้ประโยชน์จากคนเก่งเต็มที่ตามศักยภาพที่มี                               | ผู้ยิ่งใหญ่              | กักตุนทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากคนเก่งไม่เต็มที่                                  |
| ผู้ให้อิสรภาพ             | สร้างบรรยากาศเอาจริงเอาจังต้องการความคิดเห็นและผลงานที่ดีที่สุด                               | จอมเผด็จการ              | สร้างบรรยากาศตั้งเครียด ปิดกั้นความคิดและความสามารถของบุคคลอื่น                  |
| ผู้ท้าทาย                 | สร้างแรงบันดาลใจ หาโอกาสให้ทุกคนได้แสดงพลังความสามารถออกมา สร้างความเชื่อมั่น                 | ผู้รอบรู้                | สั่งการเพื่อแสดงความเหนือชั้น เป็นผู้รู้ดีที่สุดในเรื่องในองค์กร                 |
| ผู้นำข้อโต้แย้ง           | ใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงความเห็น ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวาง | ผู้ตัดสินใจ              | รวบรวมเอาตัดสินใจด้วยตนเอง เชื่อว่าสิ่งที่ตนตัดสินใจแล้วเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด |
| ผู้ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ | สนับสนุนให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของงานและความสำเร็จของตนที่ได้กระทำ                                | ผู้ผูกขาดความเป็นเจ้าของ | ขับเคลื่อนผลงานด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกรายละเอียด                            |

ที่มา: ชลลดา ไพบูลย์สิน (2558 : 61)

### ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงเน้นที่การสร้างคน มากกว่าการสร้างงาน ดังนั้นการประเมินความสามารถขององค์กรจึงเป็นการประเมินความสำเร็จของทีมงานมากกว่าการประเมินที่ตัวผู้บริหาร (อริยะ พนมยงค์, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ยังยึดติดอยู่กับระบบการบริหารงานแบบราชการที่มีกรอบการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และการใช้กฎ

ระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด จึงเอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบบั้นทอนปัญญาของผู้บริหาร มากกว่าการมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนอาจจะมีแนวคิดและแสดงพฤติกรรมในลักษณะของภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาแต่หลงไปอยู่ในกลุ่มของผู้นำแบบบั้นทอนปัญญา ในที่สุดก็ถูกกลืนเป็นผู้มีภาวะผู้นำแบบบั้นทอนปัญญาได้โดยไม่เจตนา ดังนั้น Wiseman (2011) จึงเสนอวิธีการที่จะหยุดพฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำแบบบั้นทอนปัญญาและเริ่มต้นพัฒนาสู่การสร้างภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา อย่างง่าย ๆ 3 วิธี ดังนี้

1. เปลี่ยนจากผู้ให้คำตอบเป็นผู้ตั้งคำถาม โดยพยายามใช้ความรู้หรือสถานการณ์ที่ต้องตอบคำถามมาเป็นการตั้งคำถามแทนเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนคิด หรือคิดใหม่ และเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร

2. ลดการแสดงความคิดเห็นของตนโดยพยายามเปิดโอกาสให้ทุกคนได้อภิปราย แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างกว้างขวางและเป็นผู้คอยเก็บเกี่ยวแนวคิดที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน

3. คาดหวังความสมบูรณ์ของงาน โดยพยายามสร้างโอกาสให้ทุกคนได้มีประสบการณ์และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สำคัญของงาน และคอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ทำให้บุคลากรสามารถเติบโตได้ด้วยตนเอง และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

## บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและ

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การทางการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคม ที่สำคัญ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) เน้นใช้การประเมินเชิงระบบแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) หรือเน้นการใช้ภาพอนาคต มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและสมมติฐาน ในการแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคต มากกว่าการใช้วิธีการประเมินเชิงระบบแบบป้อนกลับ(Feedback) ซึ่งเป็นการนำผลที่เกิดจากการดำเนินการในอดีตมา กำหนดเป็นประเด็นเพื่อแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคต จึงทำให้สมมติฐานในการแก้ปัญหาในระบบการศึกษา ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ของสังคม และ 2) การพัฒนาผู้บริหารองค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาในทุกระดับให้มีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) เพื่อสร้างคนเก่ง ให้กับองค์กรและใช้คนเก่งขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ที่ยั่งยืนและยับยั้งการใช้ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญญา (Diminishers Leadership) ของผู้บริหารองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปัจจุบันและอนาคตแล้ว ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิผล ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนแต่กลับเป็นการสร้างปัญหาต่อ องค์กรในอนาคตอีกด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีตเซสมิเดีย
- ชลลดา ไพบูลย์สิน. (2558). *บริหารแบบผู้นำสร้างคนให้เป็นอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ : นกฮูก
- พิณสุตา สิริธรรมศรี. (2553). *ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. สืบค้นจาก <http://www.royin.go.th/dictionary>
- สันติ บุรณะชาติ (2558). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. *วารสารศึกษาศาสตร์* ปีที่ 26  
ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558) หน้า 1-13
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2559 (IMD2016)*. กระทรวง  
ศึกษาธิการ สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.onec.go.th>
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (ม.ป.ป.). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สาขาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิต  
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สืบค้นจาก [www.curriculumandlearning.com/.../บทความ  
%20การบริหารคนเก่ง\\_1415863820.dpf](http://www.curriculumandlearning.com/.../บทความ%20การบริหารคนเก่ง_1415863820.dpf)
- อริยะ พนมยงค์. (2559). *รายการ 10 มุมมองฉลาดคิดฉลาดใช้*. VoiceTV ออกอากาศ  
เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2559 เวลา 8.30-9.30 น.
- Clickman, Gordon and Ross-Gordon. (2013). *The Basic Guide to SuperVision and Instructional  
Leadership*. NewYork: Pearson Education, Inc.
- Guofang , W. and Dianne, M.G. (2011). *Bringing Schools into the 21<sup>st</sup> Century*. Springer  
Science + Business Media B.V.
- Goldsmith, M. (oct 26, 2014). *10 Surefire Reasons to Try Feedforward!*. (Online) Available URL:  
[http://www.huffingtonpost.com/marshall-goldsmith/10-surefire-reasons-to-tr\\_b\\_5718907.  
html](http://www.huffingtonpost.com/marshall-goldsmith/10-surefire-reasons-to-tr_b_5718907.html).
- Hoy and Miskel. (2005). *Educational Administration*. NewYork: McGraw-Hill.
- Michaels, E.H., Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts : McKinsey &  
Co, Inc.
- Wiseman, L., (April 06, 2011). *Multipliers:How the Best Leaders Make Everyone Smarter*.  
Management Forum Series@2011, (Online) Available URL: [www.executiveforum.com](http://www.executiveforum.com)
- Wiseman, L. and McKeown, G. (June 09, 2012). *Multipliers*. Human Resource Management,  
(Online) Available URL: [https://www.google.co.th/?gws\\_rd=ssl#q=+Multipliers](https://www.google.co.th/?gws_rd=ssl#q=+Multipliers).  
Wiseman+et+al.EBS.pdf