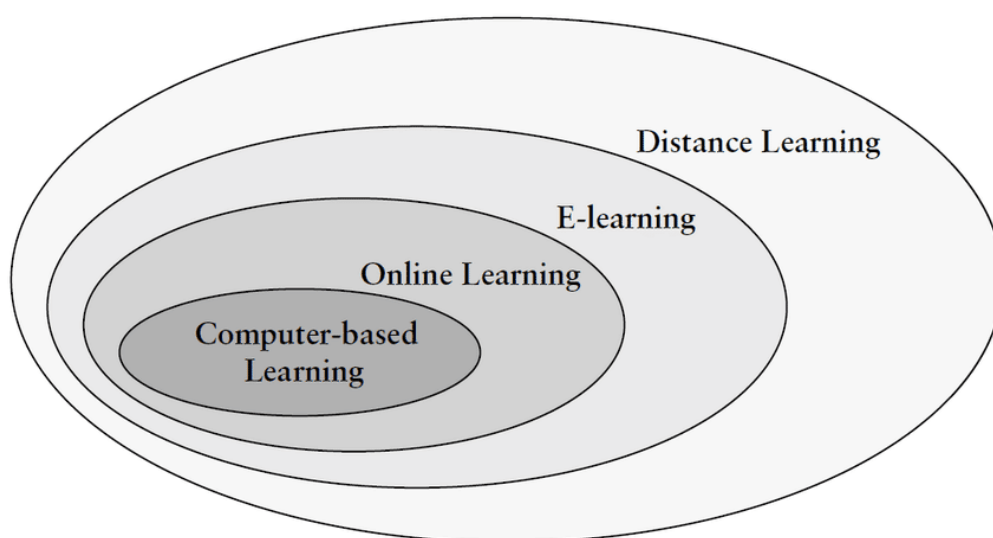




แนวโน้มการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

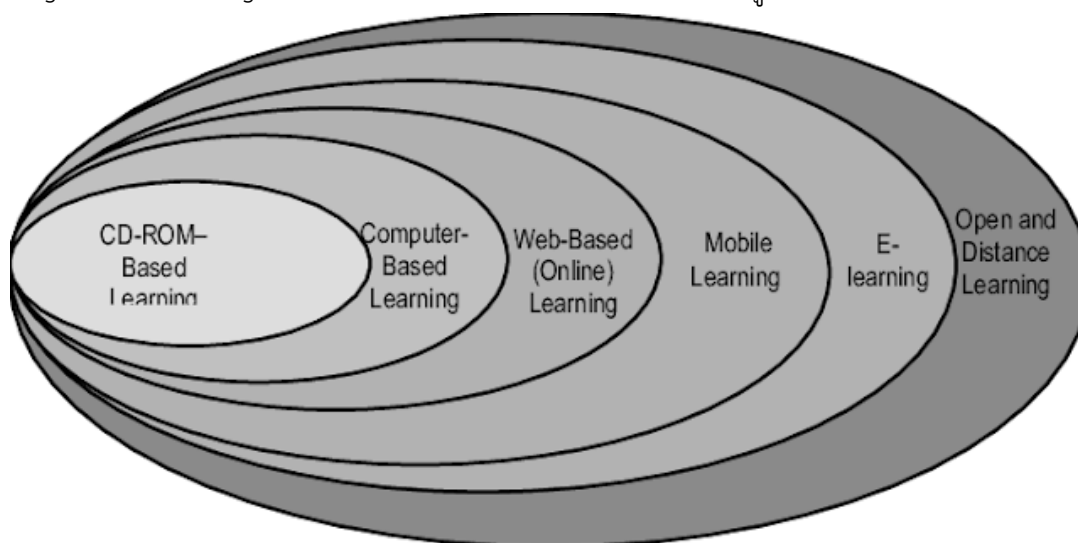
นับตั้งแต่การก้าวเข้าสู่ Education 4.0 ที่ยึดถือการเปลี่ยนผ่านที่อ้างอิงของ Web era ทุกช่วงเวลา 10 ปี (2020-2030) โลกของการศึกษายุค Education 4.0 แห่งศตวรรษที่ 21 จะพลิกโฉมรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องต่อการจัดการศึกษาสำหรับครูผู้สอนและสถานศึกษา ประจวบกับวิกฤตโควิด-19 ทั่วโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงสภาพของเศรษฐกิจ วิถีชีวิตการทำงาน การดำรงชีวิต รวมถึงวิถีแห่งการศึกษาเรียนรู้ทั่วโลก

ประเทศไทยก็เป็นอีกประเทศที่ปรับสภาพตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ ช่วงเวลาในรอบปี(2021)ที่ผ่านมา mind set หรือ ชุดความคิดคำว่า ON คือ online, on air และ on-site (และ On-Demand กับ On-Hand) กลายเป็นคำพินิจนิยมที่นักการศึกษาได้นำมาพูดถึง และกล่าวอ้างกันอย่างแพร่หลาย วันนี้ เส้นทางของสารพัด ON ดังกล่าว ได้กลับมาเป็นอีกประเด็นสำคัญในทางปฏิบัติของสถานศึกษาตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา ในส่วนของ online ครูหลายคน ต้องแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม บนเทคโนโลยีเว็บนำมาสร้างฐานการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้เรียนรู้ ผิดบ้าง ถูกบ้าง แต่ก็ถือว่าครูคือพลังสำคัญ ในการวางรากฐานการศึกษา ถึงเวลาแล้วหรือยัง ที่ ส่วนบน และส่วนล่าง ทั้งส่วนบริหาร ส่วนปฏิบัติการ จะร่วมกันผสานแนวคิด สร้างแนวทางการศึกษาร่วมกัน บนหลักการ วิธีการ รวมถึงเทคโนโลยี การศึกษาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สิ่งที่ได้ ต้องกระจายส่งต่อระดับพื้นที่เพื่อนำไปสู่การใช้งานร่วมกัน



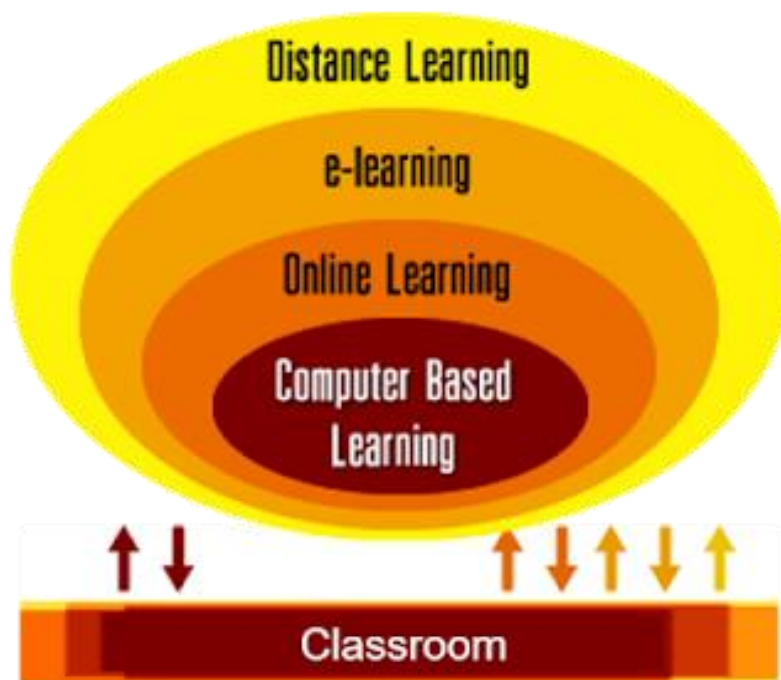
Subsets of Distance Learning (Urdan ve Weggen, 2000 : 9)

เป็นที่ยอมรับกันว่า เทคโนโลยีเป็นอีกพลังสำคัญของการขับเคลื่อนโลกในเกือบทุกๆด้าน รวมถึงด้าน การศึกษา นักการศึกษาได้กำหนดรูปแบบหรือโมเดลการศึกษาเรียนรู้ที่ผูกติดกับเทคโนโลยีไว้ 4 แบบ ที่มีผู้ สรุปลงไว้ตั้งแต่ Education Era ยุคที่ 2 หรือ Education 2.0 (ช่วงปี 2000) ภาพรวมทั้ง 4 แบบได้แก่ Computer-based Learning, Online Learning, E-Learning และ Distance Learning และหากจะมองถึง นิยามและภาพรวมกันจริงๆ Distance Learning ถ้ามีการออกแบบที่ดีและครอบคลุมสนองตามความสามารถ ของผู้เรียนแล้ว ทั้ง Computer-based Learning, Online Learning หรือ E-Learning ต่างเป็น Subset ของ Distance Learning แทบทั้งสิ้น แม้ว่าในความเป็นจริง ทั้ง Computer-based Learning, Online Learning และ E-Learning ต่างก็สามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเต็มรูปแบบด้วยตัวมันเองได้



Learning technologies, modes and relationships (based on Urdan & Weggen, 2000)

จากแผนภาพด้านบนที่ปรากฏในช่วงปี 2000 นักการศึกษาได้มองและคาดการณ์ ถึงรูปแบบการจัดการศึกษา ในอนาคต โดยแยกย่อย เพิ่มเติมรูปแบบการจัดการศึกษา อีกสองรูปแบบคือ CD-ROM Based Learning และ Mobile Learning และขยายความคำว่า Online Learning เป็น Web-Based (Online) Learning ยี่สิบปีผ่านไป CD-ROM Based Learning กลายเป็นตำนาน แทบสูญหายเพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ใน ปัจจุบันไม่ได้ให้ความสำคัญกับสื่อ CD-ROM (เห็นได้จาก notebook หลายแบรนด์ หลายรุ่น ได้ตัด optical drive หรือ CD-ROM Drive ออกเกือบหมด) คงเหลือแต่ Mobile Learning ที่กำลังเติบโต บน Mobile ประเภท Smartphone อย่างต่อเนื่อง



หากรวมกับการศึกษาเรียนรู้ในแบบชั้นเรียน(Classroom) วิธีการจัดการศึกษาที่ผ่านมาก็มีอยู่ 5 รูปแบบหลักๆ ซึ่งทั้ง 5 รูปแบบนี้ยังคงพบได้ในปัจจุบัน และจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ที่มีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การศึกษามูลฐาน 5 รูปแบบดังกล่าว ได้แยกย่อยและพัฒนาส่วนขยาย ออกเป็นรูปแบบอื่นๆ อาทิ

1. ศึกษาด้วยตนเองด้วยเอกสารและสื่อประกอบ (learn from documents and media)

รูปแบบการศึกษารูปแบบนี้เป็นรูปแบบพื้นฐานดั้งเดิม ตามหลักการแล้วการศึกษารูปแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งหรือ subset ของ distance learning ในอดีต และยังคงเป็นระบบหลักที่มีใช้ในวงการศึกษปัจจุบัน อาทิ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยรามคำแหง หรือ การเรียนของนักศึกษา กศน.

องค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะประกอบด้วย

(1) ส่วนของสาระหรือเนื้อหาบทเรียน(ที่ไม่ใช่แบบตำรา) ออกแบบพัฒนาขึ้นเพื่อการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

(2) กิจกรรมประกอบบทเรียนหรือทำยบทเรียน

(3) สื่อเสริมหรือสื่อสนับสนุนประกอบบทเรียน อาทิ สื่อเสียงคำบรรยาย หรือสื่อวีดิทัศน์ หรือ YouTube หรือ Video on Demand

(4) ช่องทางติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอน

(5) ส่วนสนับสนุนอื่นๆ อาทิ แหล่งเรียนรู้ ห้องสมุดประจำท้องถิ่น อินเทอร์เน็ต

2. ศึกษาผ่านชั้นเรียน (Studying in class หรือ On-site learning)

ชั้นเรียนหรือ Classroom เป็นอีกหนึ่งของรูปแบบพื้นฐานที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน เป็นระบบการศึกษาที่ยังคงเป็นระบบหลักของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์การจัดการศึกษาของแต่ละประเทศ

เป็นระบบที่มีครูหรือผู้สอนเป็นผู้ถ่ายทอด เป็นที่ปรึกษา หรือผู้ชี้แนะการเรียนรู้ มีสื่อและกิจกรรมการเรียนรู้ รวมถึงส่วนสนับสนุนต่างๆ อย่างสมบูรณ์ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา

องค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะประกอบด้วย

- (1) หนังสือ เอกสารบทเรียน
- (2) กิจกรรมประกอบบทเรียนหรือทำยบทเรียน
- (3) สื่อเสริมหรือสื่อสนับสนุนประกอบเนื้อหาที่ครูผู้สอนนำมาใช้ในชั้นเรียน
- (4) ส่วนสนับสนุนอื่นๆ อาทิ ห้องสมุดในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ใกล้เคียงหรือในสถานศึกษา

อินเทอร์เน็ต

3. ศึกษาด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ (Learn from website หรือ Online Learning)

ถือเป็นรูปแบบของการศึกษาเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บนเว็บเทคโนโลยีและเทคโนโลยี การสื่อสาร เส้นทางของการศึกษาเรียนรู้รูปแบบนี้ เป็นได้ทั้งระบบ(สื่อ)หลัก ระบบ(สื่อ)สนับสนุน และระบบ (สื่อ)เสริม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยมาตรฐาน SCORM โดยแสดงผลได้ดีในทุกอุปกรณ์ด้วย Responsive ทำให้รูปแบบนี้สามารถรองรับการศึกษาผ่าน Mobile Apps ได้เป็นอย่างดี ปัจจุบัน Online Learning ที่หลายคนอาจเข้าใจว่า เหมือนกับ e-Learning แต่แท้จริงแล้ว Online Learning เป็นรูปแบบที่มุ่งพัฒนาบน แกนของเว็บมาโดยตลอดมาจึงมีผู้เรียกว่า Web-based Learning อีกชื่อหนึ่ง Online Learning จึงเป็นระบบ การศึกษาที่มีความพร้อม

โดยองค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะประกอบด้วย

- (1) ส่วนของสาระหรือเนื้อหาบทเรียนที่ออกแบบและพัฒนาสำหรับการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง บนหน้าเว็บ
- (2) กิจกรรมประกอบในหน้าบทเรียน
- (3) สื่อเสริมหรือสื่อสนับสนุนประกอบหน้าบทเรียนออนไลน์ อาทิ Animation, ไฟล์เสียง และ (หรือ)วิดีโอ
- (4) ช่องทางติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอน และผู้ร่วมหลักสูตร อาทิ กระดานข่าว จดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์

- (5) ส่วน(ระบบ)วัดผลประเมินผล และการติดตามผู้เรียน

4. ศึกษาผ่าน Computer-based Learning

Computer-based Learning เป็นอีกระบบ(สื่อ)หลักในอดีตที่เคยเฟื่องฟูในยุคปี 1995-2010 ระบบการเรียนรู้แบบนี้รู้จักในชื่อของ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน(CAI) เป็นอีกวิธีการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ได้ศึกษาเรียนรู้ หรือแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งโดยธรรมชาติของ CAI นี้ มาจาก หลักการที่มีการส่งผ่านปริมาณเนื้อหาที่ละส่วน มีรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถตรึงพฤติกรรมต่อการ เรียนรู้ มีกระบวนการย้อนกลับเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ หรือความก้าวหน้าในการเรียนรู้ ปัจจุบัน CAI ได้เสื่อม ความนิยมลง แต่ได้มีการพัฒนาระบบ(สื่อ)ในลักษณะคอมพิวเตอร์ช่วยสอนรูปแบบใหม่ ที่มีเนื้อหาเฉพาะเรื่อง สั้นๆที่ชื่อว่า Learning Object หรือ LO อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบ(สื่อ)ลักษณะพิเศษ ในรูปของสถานการณ์

จำลอง (Simulation หรือ Simulation Based Learning) เพื่อใช้เป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ การฝึกอบรม โดยทำการสร้าง Story จำลอง จากสถานการณ์จริง อาทิ การฝึกหัดการบิน แพทย์เฉพาะทางด้านต่างๆ ซึ่งการศึกษาเรียนรู้รูปแบบนี้ จำเป็นต้องมีครูหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเนื้อหาในด้านนั้นๆ ทำการควบคุมการกำหนดสถานการณ์ การเรียนรู้ เป็นการเฉพาะ นับได้ว่า ระบบ(สื่อ)การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ ดังกล่าวจะเข้ามาแทนที่ CAI บนฐานของระบบ(เครื่อง) คอมพิวเตอร์ ในรูปแบบเดิม

องค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะประกอบด้วย

- (1) ระบบคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่จะเป็นระบบเฉพาะในสถานที่ฝึกอบรม
- (2) คู่มือประกอบการฝึกอบรม/เรียนรู้และการบันทึกผล
- (3) ผู้ควบคุมโปรแกรม
- (4) ส่วน(ระบบ)วัดผลประเมินผล และการติดตามผู้เรียน

5. ศึกษาผ่าน Mobile Apps (Apps)

Mobile Application (โมบาย แอปพลิเคชัน) คือ โปรแกรมการศึกษาเรียนรู้ ที่ออกแบบมามุ่งเน้นสำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ทั้ง Smartphone และ Tablet ลักษณะของ Apps การศึกษาส่วนใหญ่ ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน จะพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของ(ผู้ใช้)งาน Apps ที่สร้างจะเชื่อมโยงข้อมูลหรือสาระการเรียนรู้ ผ่านเทคโนโลยีของ Web-Based เป็นหลัก ข้อมูลหรือสาระการเรียนรู้จะคล้ายๆกับที่แสดงผลบนหน้าเว็บไซต์ เพียงแต่ปรับรูปแบบการแสดงผล เพิ่มส่วนติดต่อการเข้าถึงด้วยระบบสัมผัสบนฟอร์มของสมาร์ทโฟน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือผลิตภัณฑ์หนึ่งของ Google ในชื่อว่า Google Classroom ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาเป็นสื่อหลักได้ ปัจจุบันพบว่าโปรแกรมเพื่อการศึกษาเรียนรู้เหล่านี้มีผู้พัฒนามากมายในลักษณะระบบ(สื่อ)สนับสนุน และ ระบบ(สื่อ)เสริม บนอุปกรณ์ Mobile ทั้งระบบปฏิบัติการ Android และ iOS

โดยองค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะประกอบด้วย

- (1) ส่วนของสาระหรือเนื้อหาบทเรียนที่ออกแบบและพัฒนาสำหรับการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง
- (2) กิจกรรมประกอบในหน้าบทเรียน
- (3) สื่อเสริมหรือสื่อสนับสนุนบนหน้า Mobile อาทิ Animation, ไฟล์เสียง และ(หรือ)วิดีโอ
- (4) ช่องทางติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอน และผู้ร่วมหลักสูตร อาทิ กระดานข่าว จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

- (5) ส่วน(ระบบ)วัดผลประเมินผล และการติดตามผู้เรียน

นอกจาก 5 รูปแบบหลักข้างต้นแล้ว ยังมี Subset อื่นๆ ที่แยกย่อยออกมาจาก Distance Learning และ electronic learning (e-learning) และได้รับความนิยม อาทิ

6. ศึกษาด้วยตนเองผ่าน(โปรแกรม)รายการโทรทัศน์ (Learn from a TV / Learning through television programs)

(โปรแกรม)รายการโทรทัศน์ เป็นหนึ่งใน subset ของ electronic learning หรือ e-Learning ซึ่งการศึกษาเรียนรู้ด้วยช่องทางนี้ อาจจะไม่เบ็ดเสร็จ หรือสมบูรณ์ในตัว แม้ว่ารายการหรือโปรแกรมโทรทัศน์จะ

มีศักยภาพต่อการเรียนรู้สูงสุด แต่(โปรแกรม)รายการโทรทัศน์ ดังกล่าวไม่อาจทดแทนระบบ(สื่อ)หลัก ที่เป็น การเรียนรู้แบบเต็มหลักสูตรในสถานศึกษาได้ (โปรแกรม)รายการโทรทัศน์ เป็นได้แค่ระบบ(สื่อ)สนับสนุน และ ระบบ(สื่อ)เสริม ที่ใช้ร่วมกับการศึกษาเรียนรู้รูปแบบอื่นๆข้างต้น

แต่ถ้า(โปรแกรม)รายการโทรทัศน์มาใช้ในการจัดการศึกษาเฉพาะเรื่อง ส่งผลให้เป็นอีกสื่อที่มี ประสิทธิภาพต่อการตรึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

ปัจจุบัน(โปรแกรม)รายการโทรทัศน์ ได้มีการนำหรือปรับกระบวนการถ่ายทอดจากช่องทางสัญญาณโทรทัศน์ มาสู่ช่องทางอินเทอร์เน็ตแทน รูปแบบที่เห็นได้ชัด ก็คือ YouTube โดยองค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้ จะใช้ร่วมกับการศึกษาเรียนรู้รูปแบบอื่น (5 รูปแบบข้างต้น)

7. ศึกษาด้วยตนเองผ่านไฟล์มัลติมีเดีย (Learn from Multimedia Files)

ปัจจุบัน Mobile Device ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็น Notebook, Tablet หรือ Smartphone มีความสามารถในการเล่นไฟล์มัลติมีเดียพื้นฐาน (เสียงและวิดีโอ) ได้ ซึ่งไฟล์มัลติมีเดียพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ มี ทั้งแบบ online และ offline ซึ่งปัจจุบัน ไฟล์เสียง เป็นสื่ออีกประเภทที่เริ่มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามติดไฟล์วิดีโอ มีผู้ผลิตสาระเนื้อหาประเภทเสียงมากขึ้น ส่งผลให้มีการพัฒนา Apps สำหรับใช้ฟังสาระ เนื้อหาเสียงที่หลากหลาย ทั้งแบบ online และ offline อาทิ เช่น Spotify, Apple Podcast, Sound Cloud, Podcast Go, Thailand Podcast และ Google Podcasts เป็นต้น โดยไฟล์มัลติมีเดียก็เป็นอีกหนึ่ง ใน subset ของ electronic learning ลักษณะของการศึกษาเรียนรู้ประเภทนี้จะอยู่ในลักษณะของระบบ(สื่อ) สนับสนุน และระบบ(สื่อ)เสริม เท่านั้น

แต่ถ้า(โปรแกรม)ไฟล์มัลติมีเดีย(เสียงและวิดีโอ) มาใช้ในการจัดการศึกษาเฉพาะเรื่อง ส่งผลให้เป็นอีก สื่อที่มีประสิทธิภาพต่อการตรึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

โดยองค์ประกอบของการศึกษารูปแบบนี้จะใช้ร่วมกับการศึกษาเรียนรู้รูปแบบอื่น (5 รูปแบบข้างต้น)

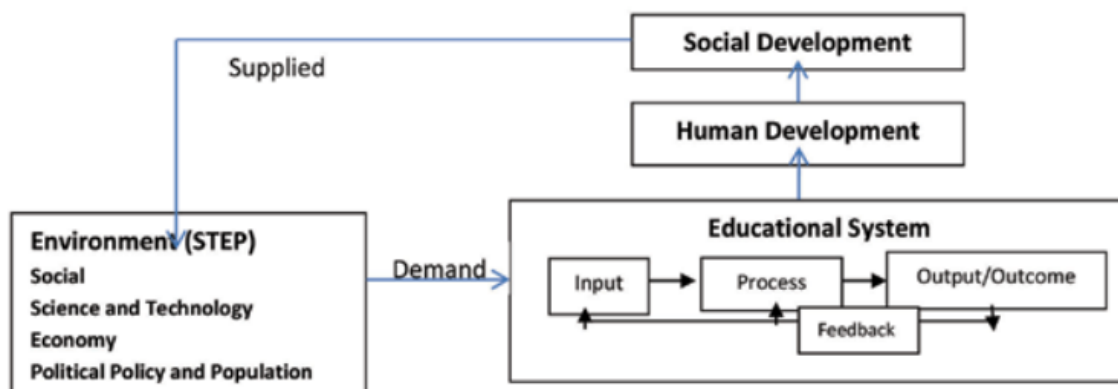
หมายเหตุ

1. รูปแบบการศึกษาต่างมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน เป็นได้ทั้งอิสระและใช้สนับสนุนร่วมกัน
2. การนำ content มารวมกันไว้ในคลังแล้วจัดระบบเพื่อให้ผู้เรียนเลือกรายการ content เหล่านั้น นำมาศึกษาเรียนรู้หรือเรียนรู้ซ้ำ วิธีการเหล่านี้เรียกว่า On Demand โดย content ดังกล่าวส่วนใหญ่ก็คือ รายการ Video คำบรรยายการเรียนการสอน (บางสถานศึกษาเรียกว่า COURSE ON DEMAND)
3. On Demand เป็นหลักการที่นำมาใช้ที่หลากหลายทั้งในแวดวงธุรกิจ ความบันเทิง การศึกษา ต่างๆ มีชื่อเรียกต่างกัน อาทิ Movies on Demand, Interactive video games, Interactive news television, Software on Demand, Catalog browsing, Interactive advertising และ Distance Learning

การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

Educational Administration for Change in 21st Century

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง แต่ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง กลับเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาได้เช่นกัน ซึ่งสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกคน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรมและวิถีชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคม “ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society)” หรือสังคมที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แต่อย่างไรก็ตามระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบสังคมและเป็นระบบเปิดที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากมุ่งพัฒนาเยาวชนให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อยอดจากความรู้เดิมของคนรุ่นก่อนแล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองและโครงสร้างประชากร ดังนั้นบทความนี้จึงต้องการแสดงให้เห็นถึง กระบวนการจัดการศึกษากับการพัฒนาคนและสังคม และเป้าหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่ ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและควรมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบันและอนาคตยิ่งขึ้น ในสองประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1.) เน้นใช้การประเมิน แบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) มากกว่าใช้การ ประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพราะการ ศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่ออนาคตมากกว่าการแก้ไข ข้อผิดพลาดในอดีต และ 2) เน้นการพัฒนาผู้บริหาร องค์การทางการศึกษาทุกระดับให้มีภาวะผู้นำแบบทวีคูณ (Multipliers Leadership) เพื่อ “สร้างคนเก่ง” และใช้ประโยชน์จากคนเก่งอย่างเต็มศักยภาพซึ่งส่งผล ต่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต การศึกษากับการพัฒนาสังคม (Education and Social Development) การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและ ความต้องการของสังคม ดังนี้



ภาพแสดงกระบวนการพัฒนามนุษย์และสังคม (พัฒนาจากแนวคิดของ Hoy and Miskel, 2005)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษา เป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา และสนองต่อความต้องการของสังคม เป็น ระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบสังคมและเป็นระบบเปิด ที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) เช่นเดียวกับองค์การภาครัฐโดยทั่วไป ดังนั้นการ จัดการศึกษาจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณลักษณะตามต้องการ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและประเทศในที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งในด้านสังคม (Social) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) เศรษฐกิจ (Economy) และนโยบาย การเมืองการปกครอง ตลอดจนโครงสร้างของประชากร (Political/Policy/Population) หรือ “STEP” ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social) สังคม ไทยในอดีตเป็นสังคมเกษตรกรรมมีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีเมตตากรุณาต่อกันบนพื้นฐานของพระพุทธ ศาสนา สืบเนื่องมาช้านาน ปัจจุบันสภาพการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมชนบท กลายเป็นสังคมเมือง สังคมเมืองกลายเป็นสังคมกลุ่มประเทศหรือสังคมโลก ที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ส่งผลให้สังคมเกิดความขัดแย้ง ขาดความเมตตาและไม่นำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ยึดเหนี่ยวจิตใจ และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาการแข่งขันในสังคมและการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาไทยในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับคนในชาติให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี (Science and Technology) การเติบโตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี (4G) หรือเป็นสังคมยุคดิจิทัล (Digital age) ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ที่ พัฒนาสู่ “ยุคนาโนเทคโนโลยี (Nano-Technology)” มีการประดิษฐ์ คิดค้นนวัตกรรมอย่างหลากหลายเพื่อสนอง ความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยี ด้านการติดต่อ สื่อสาร ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่ (smart phone) ปัจจุบันเป็นนวัตกรรมที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในทุกระดับอย่างรวดเร็ว ด้วยสมรรถนะที่เป็นทั้งอุปกรณ์การสื่อสาร ให้ความบันเทิง อำนวยความสะดวก ทั้งในการสืบค้นข้อมูล แผนที่การเดินทาง การพาณิชย์ ตลอดจนการธุรกรรมต่างๆ สามารถรับ-ส่งข้อมูลที่เป็น ตัวอักษร ภาพและเสียง (hypertext) ได้พร้อมๆกันอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งใน ระดับบุคคล สังคมและประเทศอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็น ได้จากแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยตามนโยบาย รัฐบาล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ดังนั้นระบบ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งเน้นการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในลักษณะที่เป็นเนื้อหาของการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และการพัฒนา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของบุคคลในสังคม

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (Economy) เศรษฐกิจของโลกปัจจุบันเป็นระบบทุนเสรีนิยมมากขึ้น มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองและความได้เปรียบทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มีการเชื่อมโยงกันและมีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งผลให้ทุกสังคมต้องมีการ

ปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ตัวอย่าง เช่น การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจใหม่ของรัฐบาลไทย ปัจจุบัน “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Value base Economic) เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการการศึกษาไทยจึงต้องมุ่งเน้นบทบาทการเตรียมคนให้มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างจริงจังหรือการเพิ่ม ศักยภาพของคนในชาติให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และส่งเสริมให้มีการคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือความมีเหตุผลและสร้างภูมิคุ้มกันโดยยึดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น

4. นโยบาย การเมือง และโครงสร้างประชากร (Political/Policy/Population) แนวโน้มกระแสการเมืองในระบอบประชาธิปไตย การเรียกร้อง สิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมของบุคคลในสังคม เพิ่มขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัยทำให้ประชากรกลุ่มสูงอายุ เป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ ประกอบกับระบบทุนเสรีนิยมในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมและทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม มีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลมีการกำหนดกติกาของสังคมและการส่งเสริมการมีวินัย ตลอดจนส่งเสริมระบบการรับรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาจึงเป็นองค์การที่ต้องมีพลวัตหรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ประกอบกับผลผลิตของระบบการศึกษานั้นไม่สามารถเห็นผลได้ทันทีที่เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าทั่วไป แต่จะเห็นผลในอนาคตนับสิบปีข้างหน้าท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การและองค์การอื่นๆในสังคม โดยการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งทางบวกและทางลบเพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นความยากยิ่งและท้าทายผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นทรัพยากรบุคคล ที่มีคุณภาพในการแข่งขันและสามารถดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 อย่างมีความสุข

คุณลักษณะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Students Outcomes)

จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society) ซึ่ง Guofang and Dianne (2011) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับจากการเรียนรู้ การค้นคว้าและประสบการณ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ซึ่ง Bruner (1966 cited in Guofang and Dianne, 2011:51) กล่าวว่า “ความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่ผลผลิต ” และ เป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับคณะกรรมการมานาชาตว่าด้วยการศึกษา (UNESCO, 1996 อ้างถึง ในพิณสุตา สิริธรรังศรี, 2553) ได้กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้ ตลอดชีวิต” เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเปิดประตูเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และสนองตอบต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ และจากผลการวิจัยอนาคตการศึกษาไทย 10-20 ปี ข้างหน้าของพิณสุตา สิริธรรังศรี (2553) ได้เสนอแนะการจัด

การศึกษาไทยควรมุ่งให้ความสำคัญต่อรากฐานของการศึกษา ทั้ง 4 ประการหลัก ดังนี้ 1. การเรียนรู้ 2. การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง 3. การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และ 4. การเรียนรู้เพื่อชีวิต ดังนั้น การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการเรียนรู้ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต เศรษฐกิจและการประกอบธุรกิจ กฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยผู้เรียนจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริง รู้ถึงแก่น (core subject) ของแต่ละวิชาที่เรียน “รู้ลึก” มีความรู้ที่หลากหลาย “รู้กว้าง” และรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต “รู้ไกล” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ดังนี้

- **รู้ลึก** การเรียนรู้ต้องเป็นการเรียนรู้ที่ตอบ สนองต่อความอยากรู้อย่างแท้จริง หรือสามารถเข้าใจในสาระสำคัญของแต่ละสาระวิชา หรือแก่นของวิชา (core subjects) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ไม่ใช่การเรียนรู้อย่างผิวเผินหรือการเรียนรู้ด้วยการท่องจำ

- **รู้กว้าง** การเรียนรู้ต้องมีความ หลากหลาย ผู้เรียนสามารถนำหลักวิชาที่เรียนรู้ไปบูรณาการ (Integrate) ใช้ในชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข

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

2. ทักษะ (Skills) ในศตวรรษที่ 21 ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ แต่การมีความรู้เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอสำหรับ การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ จำเป็นต้องมีทักษะในการดำเนินชีวิตและการทำงานเหมาะสม ซึ่ง Guofang and Dianne (2011) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคคลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- **ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career skills)** เป็นทักษะที่ช่วยขึ้นให้บุคคลสามารถปรับตัวในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมปัจจุบันและอนาคต ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข ตัวอย่างเช่น ทักษะในการยืดหยุ่นและปรับตัว ทักษะทางสังคมและการอยู่ร่วมกัน ทักษะในการเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ เป็นต้น

- **ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation skills)** เป็นทักษะที่ถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในสังคมปัจจุบันและอนาคตมีความสำเร็จและสุขสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตัวอย่าง เช่น ทักษะในการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรม ทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

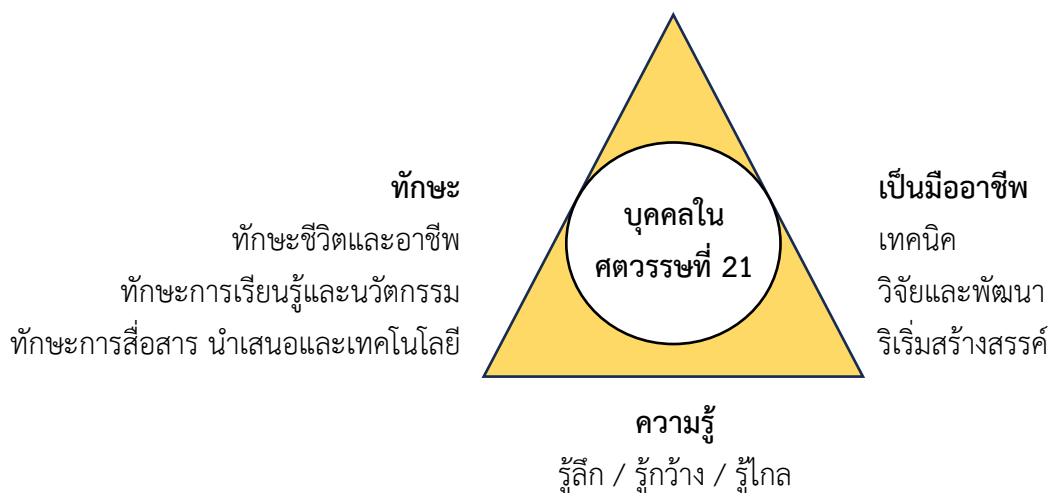
- **ทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำเสนอและการใช้เทคโนโลยี (Information, Media and Technology skills)** ปัจจุบันเป็นยุคเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร มีการใช้เทคโนโลยีนำเสนอข้อมูลข่าวสารในหลากหลายรูปแบบอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารและการนำเสนอเทคโนโลยีที่เหมาะสม

3. ความเชี่ยวชาญในงานหรือความเป็นมืออาชีพ (Expertise) ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการแข่งขันที่รุนแรงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการค้า เศรษฐกิจ มีการแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มคุณภาพผลผลิตเพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสรรในลักษณะเฉพาะหรือความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมากขึ้น ดังนั้นการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะในอาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นความเชี่ยวชาญและสร้างความเป็นเลิศในการ แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Clickman, Gordon and Ross-Gordon (2013) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำทางด้านการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นอกจากใช้ความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นแล้วยังต้องมีทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) หรือทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional skills) ในการทำงาน ดังนี้

- การพัฒนาเทคนิคในงาน (Technical skills) ต้องมีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ เป็นการพัฒนาทักษะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

- การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

- การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative and Initiation) สามารถคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมสร้างโอกาสและความเป็นผู้นำในอาชีพ ตลอดจนสามารถสร้างความสำเร็จก่อนคนอื่น ๆ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร คุณลักษณะของบุคคลตามความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังภาพ



ภาพแสดงคุณลักษณะบุคคลในศตวรรษที่ 21 (พัฒนาจากแนวคิดของ Guofang and Dianne, 2011)

ปัญหาการจัดการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

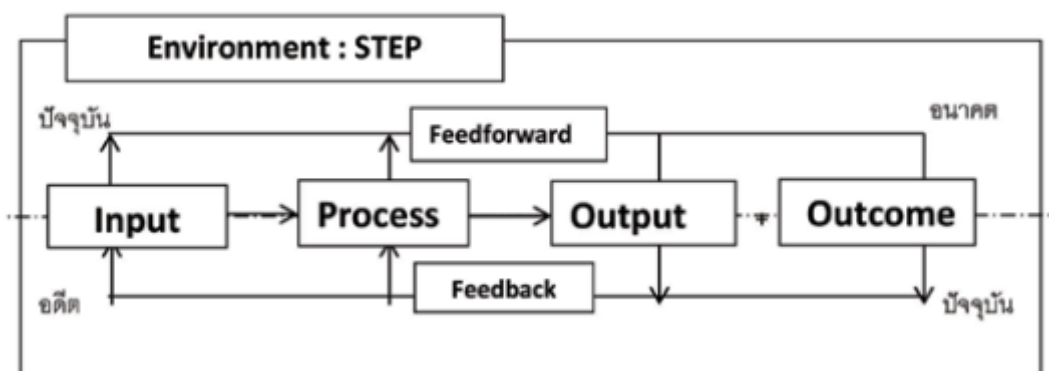
ปัจจุบันการจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของทุกรัฐบาล เนื่องจากการศึกษาเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์และการพัฒนาคนในชาติให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสังคม ในฐานะพลเมืองและพลโลกที่มีศักยภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้เกิดปัญหาเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในระบบการศึกษาของไทยหลายประการ ดังเช่น ปัญหาศักยภาพด้านการแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนปัญหาความล้มเหลวในการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น ซึ่งสาเหตุสำคัญเกิดจากการบริหารจัดการในระบบการศึกษาของไทยที่ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 การใช้วิธีการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) เพื่อแก้ปัญหาการศึกษาใน

อนาคต

การบริหารจัดการศึกษาไทยปัจจุบันเมื่อวิเคราะห์ในเชิงระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา และกระบวนการจัดการศึกษา ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตรและสื่ออุปกรณ์ในการเรียนรู้ อยู่ในระดับที่มีความพร้อมค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียน ดังตัวอย่างเช่น สัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาต่องบประมาณรวมของประเทศ ในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 20.70 หรือสัดส่วนงบประมาณ ด้านการศึกษาต่อจีดีพี (GDP) อยู่ที่ร้อยละ 3.90 (สัดส่วนสูงกว่าประเทศจีน ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์) เมื่อพิจารณาสัดส่วนนักเรียนต่อครูในระบบการศึกษาไทย ระดับประถมศึกษา เท่ากับ 16.28 : 1 (ประเทศมาเลเซียเท่ากับ 12 : 1 และสิงคโปร์มีสัดส่วน เท่ากับ 17 : 1) และระดับมัธยมศึกษา สัดส่วนนักเรียนต่อครู คิดเป็น 19.91 : 1 (ค่าเฉลี่ยประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เท่ากับ 18 : 1) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เป็นต้น ดังนั้นปัญหาการศึกษาของไทยจึงไม่ได้เกิดจากปัจจัยนำเข้าของระบบการศึกษาเหมือนกับในอดีตอีกต่อไป แต่สาเหตุสำคัญอาจเกิดจากแนวคิดหรือกระบวนการบริหารจัดการที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นที่การใช้ผลลัพธ์ (Output/Outcome) ที่เกิด จากระบบการบริหารจัดการศึกษาหรือวิธีการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือปัญหาในการใช้ปัจจัย (Input) และการบวนการบริหารจัดการ (Process) ในอดีต แล้วนำมากำหนดเป็นปัญหาและสมมติฐานเพื่อแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคต ตัวอย่างเช่น การใช้ผลการประเมินทั้งในระดับชาติและนานาชาติ หรือการประเมินมาตรฐานของสำนักงานประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษา (สมศ) มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในระบบการศึกษาปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งทั้งนี้การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนที่ต้องใช้เวลานานนับสิบปีจึงจะเห็นผล และยังต้องใช้เวลาอีกร่วมสิบปีเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่สังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการใช้ผลการประเมินแบบการป้อนกลับ (Feedback) จึงไม่ใช่ภาพสะท้อนปัญหาหรือผลลัพธ์ของระบบการศึกษาที่แท้จริงในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่เป็นภาพสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการในอดีตและสถานการณ์ของสังคมในขณะนั้น ๆ เป็นสำคัญ จึงทำให้การปรับปรุงแก้ไขในระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยใน

ปัจจุบันแม้ผ่านมาร่วมสองทศวรรษ ก็ยังไม่เห็นผลความสำเร็จหรือบางคนอาจมองว่าเป็นความล้มเหลวในการปฏิรูป ดังนั้นแนวคิดในการใช้วิธีการประเมิน แบบป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นผลจากการกระทำในอดีต มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและสมมติฐานการแก้ปัญหการศึกษาในอนาคต จึงไม่ใช่ปัญหาสภาพที่แท้จริงของปัญหา เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนจึงยกตัวอย่างเปรียบเทียบ ดังนี้ “ถ้า วันนี้คุณสมชายต้องการซื้อบ้านหลังหนึ่ง สมมติว่าราคาประมาณ 1,200,000 บาท ปัญหาของคุณสมชายก็คือไม่มีเงินพอ คุณสมชายจึงมาพิจารณาว่าเป็นเพราะตนเอง ไม่ได้เก็บออมเงินไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ถ้าคุณสมชายออมเงินไว้เดือนละหนึ่งหมื่นบาท วันนี้ก็สามารถซื้อบ้านหลังดังกล่าวได้ ดังนั้นคุณสมชายจึงวางแผนและตัดสินใจเริ่มออมเงินเดือนละหนึ่งหมื่นบาท เพื่อซื้อบ้านหลังดังกล่าวในเวลาอีกสิบปีข้างหน้า” จากกรณีตัวอย่างของคุณสมชายจะเห็นได้ว่าสิ่งที่คุณสมชาย คิดก็ถือว่าถูกต้องแต่ปัญหาก็คือคุณสมชายจะไม่มีโอกาส ซื้อบ้านหลังดังกล่าวได้เลย เพราะเมื่อถึงเวลานั้นบ้านหลังที่ต้องการอาจจะมีราคาเพิ่มเป็น 2-3 เท่าไปแล้วตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นการประเมินเชิงระบบทางการบริหารจัดการศึกษาควรปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่การประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) และใช้เป็นฐานคิดในการแก้ปัญหการศึกษาอนาคตมาใช้ในการมุ่งเน้นการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) หรือการใช้ภาพอนาคตมาเป็นตัวกำหนดปัญหาและสมมติฐานการแก้ปัญหการศึกษาในอนาคต มากขึ้นโดยการใช้ ข้อมูลสารสนเทศและความร่วมมือในหลายๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง เพราะนอกจากจะได้แนวทางดำเนินการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมแล้วยังเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้มากกว่าอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Goldsmith (2014) พบว่าการใช้วิธีแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้มากกว่าการประเมินแบบป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้เพราะการใช้วิธีการป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) นอกจากเป็นกระบวนการที่เน้นสร้างความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้นและยังเป็นการเรียนรู้เพื่อกำหนดแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นการระดมความคิด การสร้างความเข้าใจ ตลอดจนสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรในองค์กรได้มากกว่าการใช้วิธีการประเมิน แบบป้อนกลับ (Feedback) ดังแสดงในภาพ



ภาพแสดงการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้าและป้อนกลับ

(พัฒนาจากแนวคิดของ Hoy and Miskel, 2005 และ Goldsmith ,2014)

จากที่กล่าวมาข้างต้นการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้วิธีการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) จึงเป็นกระบวนการที่มีการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายของ ความสำเร็จขององค์กรในอนาคตไว้อย่างชัดเจน ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้ปัจจัยและกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการประเมินแบบป้อนไปข้างหน้าจึงเหมาะสมต่อการนำมาใช้กับระบบการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาเป็นการสร้างเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับแนวคิดที่ต้องการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้การวิจัยที่แสดงให้เห็นภาพอนาคต ประกอบกับการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างหลากหลาย เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ในทุกๆ ขั้นตอนได้มากกว่าการประเมินแบบย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการใช้ผลลัพธ์หรือสถานการณ์ปัจจุบันมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการในอดีตจึงเป็นการใช้สังคมเป็นตัวชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาส่งผลให้การศึกษาได้ตามสังคมเสมอ และไม่มีโอกาสที่จะก้าวทันกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงเกิดปัญหาที่ต่อเนื่องและเวียนซ้ำๆ อยู่เรื่อยไป

ประการที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Administrators Leadership)

จากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนและสังคมเป็นหลักผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดและสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคนในสังคมให้เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามที่สังคมต้องการ ซึ่งกระบวนการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ และท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษาของไทย ส่วนใหญ่ยังใช้การบริหารจัดการตามระบบราชการ มีการใช้อำนาจ ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด กำหนดกรอบและหน้าที่ของบุคลากรในการทำงานไว้อย่างชัดเจนซึ่งทำให้บรรลุผลได้ในระดับหนึ่ง แต่บ่อยครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทเชิงวิชาการที่ต้องการอิสระและความหลากหลายทางความคิดแต่ถูกจำกัดด้วยกรอบหรือระเบียบปฏิบัติของระบบราชการ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ไม่เต็มตามศักยภาพ คนเก่งเกิดความท้อแท้ และเป็นที่มาของปัญหา “สมองไหล” ในวงการการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษาที่บุคลากรล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการคัดเลือกมาเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการและกลยุทธ์ ตลอดจนภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพหรือพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น และใช้ความเก่งของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เต็มที่ โดยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายมากกว่าการใช้ กฎเกณฑ์ทางราชการสอดคล้องกับ Michaels, Jones and Axelrod (2001) ที่กล่าวไว้ว่า คนเก่งต้องการโอกาสในการพัฒนาและปฏิบัติงานในองค์กรที่ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและใช้การประเมินที่ผลงานเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนจากแนวคิดเดิมในอดีตที่ผู้บริหาร

มุ่งเน้นบทบาทเป็น “ผู้สร้างงาน” กล่าวคือเป็นผู้คิดงานใหม่ ๆ เพื่อป้อนให้กับบุคลากรเป็นผู้นำไปปฏิบัติ ตามแนวคิดหรือนโยบายที่กำหนด และใช้กระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการแสวงหาและแบ่งปันทรัพยากร ตลอดจนใช้วิธีการเพิ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ ประกอบกับแนวคิดที่เชื่อว่าการแสวงหาคนเก่งเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่ฉลาด รอบรู้และเก่งที่สุดในองค์กร จึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่บทบาทของผู้บริหารต้องเน้นการเป็น “ผู้สร้างคน” มากกว่าผู้สร้างงาน โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร ทุกคนมีศักยภาพหรือความเก่งอยู่ในตัวแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่เต็มตามศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เพื่อค้นหากระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่และพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์จากความเก่งของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ (สันติ บุรณะชาติ, 2558) ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน (วิชัย วงษ์ใหญ่, ม.ป.ป.)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

จากประเด็นปัญหาข้างต้น นับเป็นปัญหาที่มีมาช้านานในสังคมไทยและปัจจุบันก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่เช่นเดิม แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง Hoy and Miskel (2005, pp 388-389) ได้กล่าว ถึงประสิทธิผลขององค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กรในการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าบางองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางองค์กรก็เสื่อมถอยได้อย่างรวดเร็วเช่นกันเมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร สอดคล้องกับ Wiseman (2011, p 2-10) ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) และภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบตรงกันข้าม ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญญา (Diminishers Leadership) ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมในการทำงานเน้นเปิดโอกาสและการพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้แสดงศักยภาพในการทำงานออกมาได้เต็มที่ กล่าวคือมุ่งเสริมสร้างบุคลากรให้เก่งยิ่งขึ้นและใช้ความเก่งจาก บุคลากรเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในองค์กรและนำไปสู่การเพิ่มความสำเร็จขององค์กร จากผลการศึกษาของ Wiseman and McKeown (2012) พบว่าการ ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) ส่งผลให้ความสำเร็จของงานเพิ่มขึ้นจากปกติได้เป็นสองเท่า โดยสรุปพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร ในลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นเสมือนแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง (Magnet) เป็นผู้บริหารที่มองหาความเก่งในทุกคนและใช้ประโยชน์จากความเก่งของบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้คนเก่งอยากทำงานด้วย เพราะรู้ว่าตนเองจะได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและได้รับการพัฒนาให้พร้อมที่จะก้าว เดินต่อไป โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1)

มองหาคนเก่งในทุกที่ 2) ค้นหาพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล 3) ใช้ความสามารถของบุคคลได้เต็มที่ และ 4) จัดอุปสรรคในการแสดงความสามารถของบุคลากรในองค์กร

2. เป็นผู้ให้อิสระทางความคิด (Liberator) เป็นผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศเอจิงเอจิงในองค์กร เพื่อต้องการให้คนคิดและสร้างผลงานที่ดีเลิศ เปิดโอกาสให้บุคคลกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงานที่ดีเลิศโดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) สร้างโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเสมอภาค 2) ต้องการผลงานที่เป็นเลิศ และ 3) สร้างวัฏจักรการเรียนรู้ร่วมกันอย่างรวดเร็ว

3. เป็นผู้ท้าทาย (Challenger) เป็นผู้บริหารที่สร้างแรงบันดาลใจ ทำท้าทายให้ทุกคนก้าวไปให้ไกลกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง ซึ่งส่งผลให้องค์การมีจุดมุ่งหมายและพลัง เพื่อความสำเร็จที่เกินความคาดหวัง โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) จุดประกายและสร้างแรงบันดาลใจ 2) ท้าทาย ความสำเร็จ และ 3) สร้างความเชื่อมั่นในความสำเร็จ

4. เป็นผู้นำข้อโต้แย้ง (Debater) เป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่หลากหลายด้วยการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อการ ทำงานในประเด็นต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่รอบครอบและทุกคนได้รับรู้ เข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดประเด็นพิจารณา 2) จุดประกายการอภิปราย และ 3) ขับเคลื่อนสู่การตัดสินใจที่สมเหตุผล

5. เป็นผู้ปลูกฝังความเป็นเจ้าของ (Investor) เป็นผู้บริหารที่คอยส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาส ให้ทุกคนคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานของตนอย่างอิสระ ตลอดจนเป็นเจ้าของผลงานของตนเองและมีความรับผิดชอบในฐานะเจ้าของผลงานโดยปราศจาก การครอบงำของผู้บริหาร มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดสิทธิความเป็นเจ้าของผลงาน 2) สนับสนุนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญญา (Diminishers Leadership) หมายถึง ผู้บริหารที่มีแนวคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าตนเองรู้ ดีที่สุดหรือฉลาดกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร เป็นผู้กำหนดแนวทางหรือกรอบการทำงานให้บุคคลอื่นทำตาม ซึ่งความสำเร็จของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการดำเนินการของตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบทวีปัญญาอย่างชัดเจน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออก ในลักษณะ 5 ประการ Wiseman (2011, p2-10) ดังนี้

1. เป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Empire Builders) ผู้บริหาร ที่เชื่อว่าตนเองเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรทั้งหลาย เป็นคนที่เก่งที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ประโยชน์จากคนเก่งหรือใช้ไม่ได้เต็มตามศักยภาพหรือมุ่งใช้ประโยชน์จากคนอื่น ๆ เฉพาะงานที่ตนเองคิดหรือเพื่อผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ แนวทางที่ปฏิบัติ ดังนี้ 1) แสดงตนว่าเก่งกว่าคนอื่นเสมอ 2) ไม่ใส่ใจความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของบุคลากร 3) กำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม และ 4) ใช้วิธีเปลี่ยนคนทำงานเมื่อมีปัญหา

2. เป็นจอมเผด็จการ (Tyrants) ผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศตึงเครียดเพื่อกดความคิดเห็นและศักยภาพของคนอื่น ไม่ต้องการความเห็นที่แตกต่างกับตนยังผลให้บุคลากรไม่กล้านำเสนอปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นเฉพาะที่ปลอดภัยสอดคล้องกับผู้บริหาร และทำงานด้วยความหวาดระแวง แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) ไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นทำงานหรือแสดงความเห็นอย่างอิสระ 2) สร้างความวิตกกังวลในการทำงานและเจ้าอารมณ์ และ 3) เป็นผู้ตัดสินคนอื่น ๆ

3. เป็นผู้รอบรู้ (Know –It-All) เป็นผู้กำหนดแนวทางหรือเสนอแนะทิศทางในการทำงานเพื่อแสดงความเหนือชั้นว่ารู้ตนเองคือผู้ที่รู้จริง ชอบตั้งคำถามในสิ่งที่ตนเองรู้คำตอบหรือไม่ต้องการคำตอบ จำกัดขีดความสามารถขององค์กรไว้เท่าที่ตนเข้าใจและใช้ทรัพยากรไปกับเรื่องที่ตนคิดเป็นสำคัญ แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ใช้การบอกให้ทำหรือการสั่งการ 2) ชอบตั้งคำถามเพื่อทดสอบในสิ่งที่ตนรู้คำตอบแล้ว และ 3) ไม่ต้องการความเป็นเลิศแต่ต้องการเพียงความสำเร็จตามตนคิด

4. เป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง (Decision Makers) เป็นผู้ใช้การตัดสินใจด้วยตนเองหรือปรึกษากับคนสนิทที่ไว้วางใจเท่านั้น แต่ปล่อยให้คนทั้งองค์กรอยู่ในความมืดและถกเถียงกันถึงความสมเหตุสมผลของคำตัดสินใจนั้น แทนที่จะลงมือปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปรึกษาและตัดสินใจกับคนสนิทเพียงไม่กี่คน 2) ไม่ต้องการรับฟังข้อโต้แย้งกับสิ่งที่ตนคิด และ 3) เชื่อว่าสิ่งที่ตนตัดสินใจเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

5 . เป็นผู้ผูกขาดความเป็นเจ้าของ (Micromanagers) หรือที่เรียกว่า “บริหารแบบล้วงลูก” ใช้อำนาจจัดการทุกรายละเอียดด้วยวิธีสร้างความยึดถือในตัวผู้นำโดยแสดงให้เห็นว่าต้องมีตนหรือคนที่ตนมอบหมายอยู่ด้วยจึงจะทำงานได้สำเร็จ โดยแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) สร้างกรอบให้ทุกคนเดินตาม 2) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คิดหรือริเริ่มงานจึงสำเร็จ และ 3) การทำงานแบบล้วงลูก หรือกระโดดเข้ากระโดดออก

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงเน้นที่การสร้างคนมากกว่าการสร้างงาน ดังนั้นการประเมินความสามารถขององค์กรจึงเป็นการประเมิน ความสำเร็จของทีมงานมากกว่าการประเมินที่ตัวผู้บริหาร (อริยะ พนมยงค์, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ยังยึดติดอยู่กับระบบการบริหารงานแบบราชการที่มีกรอบการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและการใช้กฎระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด จึงเอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบบ้นทอนปัญญาของผู้บริหาร มากกว่าการมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนอาจมีแนวคิดและแสดงพฤติกรรมในลักษณะของภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาแต่หลงไปอยู่ในกลุ่มของผู้นำแบบบ้นทอนปัญญา ในที่สุดก็ถูกกลืนเป็นผู้มีภาวะนำแบบบ้นทอนปัญญาได้โดยไม่เจตนา ดังนั้น Wiseman (2011) จึงเสนอวิธีการที่จะหยุดพฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำแบบบ้นทอนปัญญาและเริ่มต้นพัฒนาสู่การสร้างภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา อย่างง่ายๆ 3 วิธี ดังนี้

1. เปลี่ยนจากผู้ให้คำตอบเป็นผู้ตั้งคำถามโดยพยายามใช้ความรู้หรือสถานการณ์ที่ต้องตอบคำถามเป็นการตั้งคำถามแทนเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนคิด หรือคิดใหม่ และเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร
2. ลดการแสดงความคิดเห็นของตนโดยพยายาม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้อภิปราย แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างกว้างขวางและเป็นผู้คอยเก็บเกี่ยวแนวคิดที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน
3. คาดหวังความสมบูรณ์ของงานโดยพยายามสร้างโอกาสให้ทุกคนได้มีประสบการณ์และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สำคัญของงาน และคอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้เกิดความสำเร็จทำให้บุคลากรสามารถเติบโตได้ด้วยตนเอง และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในอาชีพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคม ที่สำคัญ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) เน้นใช้การประเมินเชิงระบบแบบป้อนไปข้างหน้า (Feedforward) หรือเน้นการใช้ภาพอนาคต มากำหนดเป็นประเด็นปัญหาและสมมติฐานในการแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคตมากกว่าการใช้วิธีการประเมินเชิงระบบแบบป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการนำผลที่เกิดจากการดำเนินการในอดีตมากำหนดเป็นประเด็นเพื่อแก้ปัญหาการศึกษาในอนาคต จึงทำให้สมมติฐานในการแก้ปัญหาในระบบการศึกษา ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงของสังคม และ 2) การพัฒนาผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาและสถานศึกษาในทุกระดับให้มีภาวะผู้นำแบบทวีคูณ (Multipliers Leadership) เพื่อสร้างคนเก่งให้กับองค์กรและใช้คนเก่งขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนและยับยั้งการใช้ภาวะผู้นำแบบบั่นทอนปัญหา (Diminishers Leadership) ของผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและอนาคตแล้ว ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิผล ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนแต่กลับเป็นการสร้างปัญหาต่อองค์กรในอนาคตอีกด้วย

(สถาพร พงษ์พิบูล, ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2017)