



ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal

กุหลาบ ปุริสาร¹
วิเชียร ชิวพิมาย²
นิกัญชลาล ลั่นเหลือ³

บทนำ

บทความทางวิชาการเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษา ในยุค New Normal ผู้เขียนขอแนะนำเสนอกรณีตัวอย่างที่ดีของท่านศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ โดยวิเคราะห์ตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย (2563) และวิเคราะห์ตามแนวคิดของ รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2563) เพื่อเป็นการตอกย้ำให้เราเห็นถึงความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของคุณหมอกระแส ในทุกสถานการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เน้นการสร้างเครือข่ายของวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย อาทิเช่น Fukuoka Jo Gakuin University, Japan. Daegu Haany University Medical Center, South Korea. และ Shinhan University, Korea. เป็นต้น ซึ่งท่านได้แสดงสุนทรพจน์ในหลายวาระหลายแห่ง ถึงความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal ที่มีวิสัยทัศน์ ดังโอวาทที่ท่านให้เสมอว่า “ผมต้องการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร และผมต้องการให้คณาจารย์และนักศึกษาของผมเป็นคนรุ่นใหม่ที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และมีภาวะผู้นำ”

การสร้างบรรยากาศองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรต้องเป็นแบบสร้างสรรค์เป็นหนึ่งเดียวที่มีคุณภาพการทำงานเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพ บุคลากรตั้งใจทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละ การเป็นเอกภาพขององค์กร ความเป็นมืออาชีพในการจัดงานตามภารกิจต่างๆ การให้เกียรติซึ่งกันและกันของทีมงาน ความเป็นมิตร ความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เป็นความพยายามของผู้นำ ที่ต้องล้นหล่อมและพัฒนาทีละขั้นๆ ของผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม ทุกระดับ เป็นทีมแข็งแกร่ง และบุคลากรต้องที่มีความรับผิดชอบสูง อดทน เสียสละ และจงรักภักดีต่อองค์กร การพัฒนาคุณภาพทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร และครูผู้สอน บุคลากรจะต้องเกิดจากการบ่มเพาะคุณงามความดี ความมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

สำหรับบทความวิชาการในเรื่องนี้ผู้เขียนขอแนะนำเสนอภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทางการบริหารการศึกษาในยุค New Normal เป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาตามมีตามทันของตามแนวทาง ศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 จงปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างที่คุณปรารถนาให้เขาปฏิบัติต่อคุณ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของลอร์ดไมเคิล เลวี อดีตทูตพิเศษของประเทศอังกฤษประจำตะวันออกกลาง ที่ว่า “Always treat other in the way you would with to be treat yourself”

1.2 ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญเสมอและความถ่อมตนก็เช่นกัน

1.3 การเป็นผู้นำที่แท้จริง ต้องมีคนพร้อมทำตาม ด้วยความเชื่อถือ ไม่ใช่ทำตามเพราะความกลัว

1.4 จงมองคนในแง่บวกเสมอ

1.5 จงเป็นคนซื่อสัตย์และทำในสิ่งที่ถูกต้อง

1.6 จงปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรักและเมตตา

1.7 จงสำนึกถึงความรับผิดชอบ

1.8 จงเป็นคนมีความจริงใจและเปิดกว้าง

1.9 จงพัฒนาตนเอง ด้วยคุณสมบัติด้านดี ของมนุษย์ เพื่อตนเอง ครอบครัว ประเทศชาติ และมวลมนุษยชาติ ซึ่งคุณหมอมักจะบอกให้เราแขวนหลวงพ่อดี” ติดตัวตลอดเวลา

1.10 “ความขยันคือมารดาแห่งความสำเร็จ” ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ วลาดิมีร์ ปูติน อดีตประธานาธิบดี และนายกรัฐมนตรีของรัสเซีย

1.11 ความเสียสละ อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงานในองค์กร

¹รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

²รองอธิการบดี / อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

³ผู้อำนวยการ โรงเรียนหนองขามพิทยาคม อำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น



ทั้ง 11 หัวข้อ ที่ผู้เขียนได้นำเสนอต่อท่านผู้อ่าน ล้วนแล้วแต่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเสน่ห์ หรือเป็น Charismatic Leadership ของคน ๆ นั้น ซึ่งต้องอาศัย “ใจ” ที่มั่นคงในการฝึกฝนและพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามรอย “กฎภาวะผู้นำ” คุณหม่อมแมกไซไซ บุชนียบุคคลที่ทรงคุณค่าของประเทศไทย

นอกจากนั้น ผู้เขียนได้วิเคราะห์ และขอเสนอสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาคุณหม่อมแมกไซไซ มี 20 องค์ประกอบดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้ในพหุวิทยาการ (Knowledge of the education and business) จะเห็นได้ว่าคุณหม่อมเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านสติ (Intellectual ability) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความรู้ทางด้านการศึกษา และธุรกิจ รวมถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) ผู้นำที่มีความรู้ด้านการศึกษาและธุรกิจ เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการบริหาร (Executive Leadership) จะเห็นว่าการเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่อุทิศเวลาทั้งหมด เพื่อการปรับปรุงความเชี่ยวชาญของท่านอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ความเชี่ยวชาญ (Expertise approach) เพื่อการพัฒนาองค์กรต่างๆ ที่ท่านรับผิดชอบให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ที่มีความเคารพนับถือ (Reverence) มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) ได้รับความยอมรับ (Respect) มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น (Relationship)
3. มีทัศนคติที่ดี (Attitude) มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Adaptability)
4. เป็นผู้มีความพยายามสูงมาก (Attempt)
5. เป็นผู้มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Successful) เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planner) เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาสู่ความสำเร็จ เสียสละและอุทิศผลประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ และจริงใจ (Sacrifice & sincere) เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planner) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีลักษณะที่ความสงบ เป็นผู้นำที่ดีแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต (Self - confidence)
6. มีอารมณ์ขัน เป็นคนอารมณ์ดี มองเหตุการณ์ต่างๆ รอบตัวไม่รู้สึกเครียด เป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ ช่วยลดความตึงเครียดความน่าเบื่อ และความไม่ถูกต้อง (Sense of humor)
7. เป็นผู้ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน คุณหม่อมจะเป็นผู้นำที่มีวินัยในตนเอง และมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด จะทำในสิ่งที่ถูกต้องและดีงามเสมอ

เชื่อในศักดิ์ศรีของงาน เป็นผู้ให้เกียรติและศักดิ์ศรีกับทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2007) ที่ชื่อว่า บุคลิกที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะเขาจะเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก ผู้นำควรขยันและทำงานอยู่ตลอดเวลา ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรและประชาชนทั่วไปได้เป็นอย่างดี (Strong work ethics)

8. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Eye on the horizon)
9. เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่นที่เด่นชัดในสังคม บุคลิกภาพโดดเด่น คนทำงานด้วยเกิดความสบายใจ สามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี (Extroversion)
10. เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต (Emotional stability)
11. สามารถแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน (Enthusiasm)
12. เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นผู้เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ (Education & Experience) และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ
13. เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่สุด ยิ่งถือเป็นความสามารถที่จะทำในสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจบุคคลอื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อการเพิ่มพูนคุณภาพของชีวิตของเขาได้ (Emotional intelligence)
14. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self - awareness and self - objectivity)
15. สามารถรู้จักวิธีการจัดการทางอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ซึ่งคุณหม่อมมีคุณสมบัติครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (1978) ที่กล่าวถึงลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้
- 15.1 การรู้จักตนเอง (Self - awareness) เป็นความสามารถที่เข้าใจอารมณ์ของตน รู้จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง มีความเคารพและรักศักดิ์ศรีของตน ซึ่งสะท้อนให้เห็นการพัฒนาอัตลักษณ์ของวิทยาลัยบัณฑิตเอเชียที่คุณหม่อมมักจะพูดในโอกาสสัปดาห์นิเทศนักศึกษาหรือ

โอกาสสำคัญของวิทยาลัยว่า “คนเราต้องรักศักดิ์ศรีของตนเอง” อย่าได้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

15.2 การจัดการตนเอง (Self-Management) คุณหมอผู้ที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ของตน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และยึดหลักคุณธรรมได้อย่างคงที่ มีกิริยาที่ถูกต้องเหมาะสมเสมอ โดยผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (General personality traits of effective leaders) (Dubrin, 2007) จะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทำลายการทำงานของตนเอง

15.3 การรู้จักสังคม (Social Awareness) ในปัจจัยด้านนี้จะเห็นว่า คุณหมอจะแสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และรู้ถึงปัญหาขององค์กรที่ท่านรับผิดชอบ จะแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจังเสมอ

15.4 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ปัจจัยที่จะหลอมรวมไปถึงทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล คุณหมอจะเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และมีความมั่นใจในทุกโอกาสที่ท่านได้ปรากฏตัว แม้ในที่สาธารณะ ในงาน หรือองค์กรที่รับผิดชอบ และท่านจะเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ได้อย่างแนบแน่นและเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการเพิ่มเครือข่ายบุคคลต่างๆ ให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อความสำเร็จในองค์กรที่ท่านรับผิดชอบ

16. เป็นครู (Coach) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นผู้เห็นความสำคัญของชุมชน (Community) ชอบช่วยเหลือผู้อื่น (Chance to help other) ร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) มีเสน่ห์ (Shaming) ทำงานท้าทายความสามารถ (Challenge) สามารถติดต่อสื่อสาร (Communication) มีทักษะความรู้ด้านคน ทำให้เชื่อมั่นและยอมรับนักถือ (Courage Competence)

17. มีความสม่ำเสมอ เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ การใช้ดุลพินิจที่มีการคาดการณ์อย่างแม่นยำในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ความเสมอต้นเสมอปลายของคำพูดและการกระทำทำให้สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้ (Consistency)

18. มีความกล้าหาญ เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการเผชิญกับความท้าทาย ต่อสิ่งแปลกใหม่ จะเห็นได้ว่าท่านเป็นผู้ที่ริเริ่มโครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจำเป็นต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความรับผิดชอบ และมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะสามารถคว้าโอกาสตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหา ขจัดปัญหา ขจัดอุปสรรค และใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ประสบความสำเร็จ (Courage)

19. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คุณหมอเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ สามารถค้นหาแนวทางแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์ ซึ่ง Model WICS Robert J. Sternberg (Dubrin, 2007) ได้ระบุว่าผู้นำจะต้องการทักษะที่สร้างความสำเร็จด้านสติปัญญา ดังนี้

19.1 ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative skill) เพื่อสร้างความคิดใหม่

19.2 ทักษะด้านการวิเคราะห์หาเหตุผล (Analytical skills) เพื่อประเมินความคิดว่าดีหรือไม่อย่างไร

19.3 ทักษะด้านการปฏิบัติ (Practical skills) เป็นเครื่องมือทำให้ความคิดสำเร็จ แลเป็นการชักนำผู้อื่นให้เห็นคุณค่าจากความคิดของผู้นำ

19.4 มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)

19.5 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ คุณหมอเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยสุขภาพจิตที่ดี (High tolerance for frustration)

19.6 มีความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ แต่ความนอบน้อมถ่อมตนก็เป็นสิ่งจำเป็นในวาระเวลาที่เหมาะสม การยอมรับว่าเราไม่สามารถที่จะรู้ในทุกสิ่งทุกอย่าง และไม่สามารถทำอะไรได้ในทุกสิ่ง การยอมรับความผิดพลาดและการอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณค่า

20. เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สำเร็จ (Achievement motivation) สำหรับความฉลาดรอบรู้เป็นคุณภาพที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถมีได้ แต่ค่อนข้างจะหายากมาก คุณหมอเป็นผู้นำที่ฉลาดรอบรู้ในศาสตร์ที่หลากหลาย จนสามารถบูรณาการศาสตร์ต่างๆ (multi - disciplinary) ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ โดยการใช้สติปัญญา การรู้จักคิดอย่างสร้างสรรค์ ใช้มวลประสบการณ์สำหรับสิ่งดี ๆ อยู่เสมอ

2. สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ แบบ 9 Cos ในยุค New Normal ตามทัศนะของรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย (สัมภาษณ์เมื่อ 9 กรกฎาคม 2563 ณ ห้อง 1201 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย)

ภาวะผู้ที่เป็นเลิศต้องมีคุณลักษณะ 9 ด้านตามรูปแบบการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากประสบการณ์ตรงในการทำงานในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดมา



รวมถึงทำงานในระดับกระทรวง/ทบวงมหาวิทยาลัย/เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตลอดระยะเวลาหลายสิบปี ผู้เขียนจึงขอแนะนำเสนอรูปแบบ 9 Cos : รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Nine Co. A Leadership Traits Model) ตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย ดังนี้

- 2.1 ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและบริบทขององค์กร (Content and Context)
- 2.2 สมรรถนะในด้านการสื่อสาร (Communication)
- 2.3 สมรรถนะในด้านการเติมเต็ม/สร้างความสมบูรณ์ (Complementary)
- 2.4 สมรรถนะในด้านความตระหนัก (Concern)
- 2.5 สมรรถนะในด้านการประสานฯ (Co-ordination)
- 2.6 สมรรถนะในด้านการเจรจาทำข้อตกลงด้วยวิธีการออมชอม (Compromise)
- 2.7 สมรรถนะในด้านการรวบรวมให้เป็นปึกแผ่น/เป็นหนึ่งเดียว (Consolidate)
- 2.8 สมรรถนะในด้านการสั่งการ/การบังคับบัญชา (Command)
- 2.9 สมรรถนะในด้านการบูรณาการทุกส่วนให้เป็นหนึ่งเดียว (Compound)

จากสมรรถนะความเป็นผู้นำตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย 9 ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและบริบทขององค์กร (Content and Context) โดยต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่อไปนี้
 - ความรู้ความเข้าใจในขอบข่าย ภาระงาน และหน้าที่
 - ความรู้ความเข้าใจในงาน - ความรู้ความเข้าใจในเรื่องคน
 - ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการขับเคลื่อนองค์กร
 - ความรู้ความเข้าใจในระบบการนำองค์กรสู่เป้าหมาย
 - ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
2. ต้องมีสมรรถนะในด้านการสื่อสาร (Communication) เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การรับฟัง การพูด

โน้มน้าว ให้กำลังใจ การทำความเข้าใจ การเพิ่มพลังอำนาจให้กับทีมงาน

3. สมรรถนะในด้านการเติมเต็ม/สร้างความสมบูรณ์ (Complementary) ผู้นำต้องพัฒนาสร้างสรรค์คุณภาพงานในองค์กรให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
4. สมรรถนะในด้านความตระหนัก (Concern) ผู้นำต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์वादได้ และใส่ใจในรายละเอียดการประเมินและนำมาปรับปรุงพัฒนา
5. สมรรถนะในด้านการประสานฯ (Co-ordination) ต้องใช้เทคนิคการประสานงานอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างองค์กร และมีความสำคัญของผู้ที่ได้รับหน้าที่ในการประสาน
6. สมรรถนะในด้านการเจรจาทำข้อตกลงด้วยวิธีการออมชอม (Compromise) โดยมุ่งไปที่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นสำคัญ
7. สมรรถนะในด้านการรวบรวมให้เป็นปึกแผ่น/เป็นหนึ่งเดียว (Consolidate) ความเป็น Unity ในหน่วยงานสำคัญมาก ความรัก ความสามัคคี จะสร้างพลังในองค์กร
8. สมรรถนะในด้านการสั่งการ/การบังคับบัญชา (Command) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะใช้อำนาจเชิงบารมีและใช้อำนาจเชิงบวกเป็นส่วนใหญ่ในการสั่งการและต้องทำงานเป็นทีมเท่านั้น

9. สมรรถนะในด้านการบูรณาการทุกส่วนให้เป็นหนึ่งเดียว (Compound) การบูรณาการมีความสำคัญให้มองแบบ Holistic เป็นองค์รวมทั้งองค์กรและมองหลายมิติ จากแนวคิด 9 Cos : รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ หากผู้นำสามารถใช้หลักคิดตามแนวทางคิดนี้ไปปรับใช้ประโยชน์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับอย่างแน่นอน

3. ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิด 11 มิติสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ใน 3 สมรรถนะหลักทางการบริหาร (Excellence Dimension in 3 Core Competency) ของ รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ณ ห้อง 1201 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย) สรุปได้ดังนี้

3.1 11 มิติในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่มุ่งตัวเองเป็นหลัก แต่มุ่งส่วนรวมให้ทีมงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน (Impersonal Management)

<p>1) การมอบอำนาจหน้าที่ (Investment)</p> <p>2) การบริหารทรัพยากร (Resources Allocate)</p> <p>3) การจัดสรรรับคนใหม่ (Recruitment)</p> <p>4) การได้รับส่วนแบ่ง (Allowance)</p> <p>5) การลงโทษ (Punishment)</p> <p>6) การส่งเสริมสนับสนุน (Promotion)</p> <p>7) การจัดสวัสดิการ (Welfare)</p> <p>8) การประเมินผล (Work Appraisal)</p> <p>9) การสนับสนุนส่งเสริม (Facilitate)</p> <p>10) การควบคุม (Control)</p> <p>11) การให้ขวัญกำลังใจ การให้รางวัล (Reward)</p>	<p>10) นำไปสู่นวัตกรรมสิ่งใหม่ (Innovation)</p> <p>11) มีค่านิยม (Value)</p>
<p>3.2 11 มิติของระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Management System) มีรายละเอียดดังนี้</p> <p>(System)</p> <p>1) ต้องมีระบบการบริหารที่ชัดเจน</p> <p>(Adaptation)</p> <p>2) มีกระบวนการขั้นตอน (Process)</p> <p>3) มีการปรับตัวตามสถานการณ์</p> <p>(Review)</p> <p>4) มีการประยุกต์ใช้ (Application)</p> <p>5) มีการปรับปรุงพัฒนา (After Action)</p> <p>6) มีการตรวจสอบ (Auditing)</p> <p>7) มีระบบประกันคุณภาพ (Assurance)</p> <p>8) มีโครงสร้างการบริหารตามสายงาน (Hierarchy)</p> <p>9) มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)</p> <p>10) การตรวจตราอย่างละเอียด (Inspection)</p> <p>11) มีการนิเทศติดตามงาน (Supervision)</p>	<p>4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ เรื่อง “การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal” สามารถสรุปได้ดังนี้</p> <p>4.1 Agile Leadership for School Principal มีดังนี้</p> <p>1) การคิดอย่างมีทิศทางยั่งยืน (Long – Term Direction)</p> <p>2) การปรับตัว (Adaptability)</p> <p>3) การคิดยืดหยุ่น (Flexible Thinking)</p> <p>4) การคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</p> <p>5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Building Inspirations)</p> <p>6) การมีส่วนร่วม (Collaboration)</p> <p>7) การมีส่วนร่วมกับชุมชนต้องใกล้ชิดกัน (Community Engagement)</p> <p>8) การร่วมมีพันธะสัญญา (Commitment)</p> <p>4.2 Transversal Competencies สมรรถนะหลากหลายด้านเพื่อให้มีความพร้อม ขอให้พิจารณาตัวอย่างทักษะ / สมรรถนะ ของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้</p> <p>1) การคิดเชิงวิพากษ์ Critical Thinking</p> <p>2) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking)</p> <p>3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)</p> <p>4) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)</p> <p>5) ทักษะการประยุกต์ (Application Skills)</p> <p>6) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)</p> <p>7) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills)</p> <p>8) ทักษะการตัดสินใจ (Decision-Making Skills)</p> <p>9) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)</p> <p>10) ความเป็นผู้นำ (Leadership)</p> <p>11) ทักษะองค์การ (Organizational Skills)</p> <p>12) ให้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)</p> <p>13) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p>
<p>3.3 11 มิติขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) มีรายละเอียดดังนี้</p> <p>1) มีปรัชญา (Philosophy)</p> <p>2) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน (Objective)</p> <p>3) มีศาสตร์วิทยาการ (Methodology)</p> <p>4) มีข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative)</p> <p>5) มีข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative)</p> <p>6) มีมาตรฐาน (Standardization)</p> <p>7) มีความเป็นระดับชาติ (Nationalization)</p> <p>8) มีความเป็นระดับนานาชาติ (Internationalization)</p> <p>9) มีความเป็นระดับโลก (Globalization)</p>	<p>12) ให้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)</p> <p>13) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p>



- 14) การร่วมมือ (Collaboration)
- 15) ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution Skills)
- 16) ความเป็นพลโลก (Global Citizenship)
- 17) ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy)
- 18) แรงจูงใจตนเอง (Self-Motivation)
- 19) วินัยในตนเอง (Self-Discipline)
- 20) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

4.3 Leading Change through การนำการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาและขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
- 2) การตัดสินใจ (Decision making-Depend on Area)
- 3) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน (Collaboration)

4) Work Culture ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture) การทำงานแบบเดิมๆ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ

5) Innovation นวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุง (Improvement)

4.4 คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคดิจิทัล

- 1) มีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- 2) ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3) กล้าที่จะลอง เปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ๆ
- 4) แสวงหาความรู้ ความร่วมมือ และเครือข่าย

5) สร้าง Co-creator มากกว่า Participation

สรุปจากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal จากการศึกษาวิจัย การสัมภาษณ์ และการเข้ารับฟังการบรรยายจากกูรูผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย ทั้ง 3 ท่าน ที่สรุปมาด้วยความสอดคล้องในแนวคิดที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ในโลกการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง จึงหวังว่าทุกคุณลักษณะทุกองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยที่เสนอไว้ ณ ที่นี้ จะเกิดประโยชน์ต่อนักบริหารการศึกษาที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้มีสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

1. กระแส ชนะวงค์. (2554). **ความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม**. พิมพ์ครั้งที่ 9 สำนักพิมพ์พีมีเดีย, กรุงเทพฯ.
2. กุหลาบ ปุริสาร. (2556). **ภาวะผู้นำ**. เอกสารประกอบการสอน วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ขอนแก่น.
3. กุหลาบ ปุริสาร และนพดล ฉัตรชัยพลรัตน์. (2558). **ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง (Resonant Leadership)**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 5(1) (มกราคม – มิถุนายน), 7-16.
4. กุหลาบ ปุริสาร และกระแส ชนะวงค์. (2560). **ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ: กรณีศึกษาคุณหมอมะกั๊กไชย าศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์กระแส ชนะวงค์**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 7(1) (มกราคม – มิถุนายน), 19-24.
5. กุหลาบ ปุริสาร. (2561). **แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 8(1) (มกราคม – มิถุนายน), 1-9.
6. กุหลาบ ปุริสาร. (2562). **ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ของ “คุณหมอมะกั๊กไชย”**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 9(1) (มกราคม – มิถุนายน), 136-141.
7. วิเชียร ชิวพิมาย. (2563). **แบบภาวะผู้นำแบบ 9 Cos. สัมภาษณ์เมื่อ 9 กรกฎาคม 2563 ณ ห้อง 1201 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**.
8. วิเชียร ชิวพิมาย. (2563). **การพัฒนาภาวะผู้นำแนวคิด 11 มิติสู่ความเป็นเลิศขององค์กร**. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ณ ห้อง 1201 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย.
9. เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2563). **การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal**. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563 ณ โรงแรม ราชาวดี รีสอร์ท จังหวัดขอนแก่น.