

## Development of Innovative Leadership for School Administrators in Thailand 4.0 Era การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0

Punniththa Mrazek

ปุณณิษฐา มาเชค

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Corresponding author: [nookrai@go.buu.ac.th](mailto:nookrai@go.buu.ac.th)

Received August 4, 2021 ■ Revised November 7, 2021 ■ Accepted December 7, 2021 ■ Published February 8, 2022

### Abstract

School administrators in the Thailand 4.0 era are those who have been appointed to lead educational organizations, to secure, prosper and sustain as well as be able to cope with rapidly changing opportunities and threats. For people who will be leaders or administrators of schools, it is absolutely necessary to have skills, a vision to support or bring change, and creativity to build teamwork for providing opportunities to all sectors in order to share ideas, work together, appreciate their work, and to create an atmosphere of an innovative organization.

Innovative leadership can manage the educational management system of schools. This will encourage all the staff to have their ideas, understanding and behavior to reflect on the innovative leadership. These will then lead to innovation to achieve the goal of creating value-added changes to educational institutions. The innovative leadership can use concepts, methods and technologies continuously to make academic institutes develop with quality.

Therefore, for school administrators, it is necessary to have five skills, six leadership qualities, and four practice guidelines. The five skills are: associational thinking, observation of work, questioning for possibilities, networking with other people from different backgrounds, and experimentation for testing new ideas. The six qualities to demonstrate leadership are: developing right group norms, showing a team building strategy, showing interactions with people outside the team, showing support for leadership, showing school support, and showing effective management.

Keywords: Leadership, Innovative leadership, Improvement, School administrators

### บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0 คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่นำองค์กรทางการศึกษาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ต้องสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนที่มาเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะ มีวิสัยทัศน์เพื่อรองรับ หรือนำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมคิด ร่วมทำงาน ร่วมชื่นชมผลงาน และสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะสามารถบริหารจัดการระบบการศึกษาของสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีแนวคิด ความเข้าใจและมีพฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นผู้นำนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษาโดยใช้แนวคิด วิธีการ และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีและใช้ทักษะ 5 ประการ แสดงภาวะผู้นำ 6 ประการ และมีแนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ทักษะ 5 ประการ คือ 1) ความคิดเชื่อมโยง 2) การสังเกตการทำงาน 3) การตั้งคำถามถึงความเป็นไปได้ 4) การสร้างเครือข่ายจากบุคคลอื่นที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน 5) การทดลองเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ แสดงภาวะผู้นำ 6 ประการ คือ 1) แสดงการพัฒนากลุ่มปทัสถานที่ต้องการ 2) แสดงการสร้างทีมกลยุทธ์ 3) แสดงการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม 4) แสดงการสนับสนุนการเป็นหัวหน้า 5) แสดงออกถึงการสนับสนุนภายในสถานศึกษา 6) แสดงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ แนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) การนำไปสู่การเรียนรู้ 2) การนำไปสู่การคิด 3) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ 4) การนำไปสู่การสร้างสรค์นวัตกรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา

## ■ บทนำ (Introduction)

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นนโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน เพื่อให้ประเทศก้าวพ้นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เรียกว่า "สามกับดัก" กับดักแรกคือ "กับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)" กับดักที่สอง "กับดักความเหลื่อมล้ำ (Inequality Trap)" กับดักที่สาม "กับดักความไม่สมดุล (Imbalance Trap)" เพื่อให้ผ่านพ้นปัญหาของประเทศดังกล่าว การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ในระบบการศึกษาของประเทศจึงเป็นประเด็นเร่งด่วนในการบ่มเพาะคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Rodrakam, 2018, pp. 575-576) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ในฐานะผู้นำสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ต้องศึกษาเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลง (Change) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change intervention) ด้วยการวางแผน เป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change agent) ด้วยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักปฏิรูป นักคิด นักพัฒนา และบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ประนีประนอม ผู้ประสานงาน ผู้ประชาสัมพันธ์เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการดำเนินงานที่ราบรื่น (Thipkancharat & Donprasit, 2020, p. 120) บทบาทต่างๆ ของผู้บริหารดังกล่าวนี้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา และส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0 จำเป็นต้องขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วย “นวัตกรรม” (Innovation) เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา เพราะนวัตกรรมจะช่วยให้มีการนำเอาแนวคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การทำให้เกิดผลผลิตหรือวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์หรือดีขึ้นกว่าเดิมสำหรับสถานศึกษา (Robbins & Coulter, 2016, p. 228) ซึ่งจะช่วยให้มีการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การทำให้แตกต่างไปจากเดิมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาด้วย (Promsri, 2018, p. 417) โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ระบาดใหญ่ไปทั่วโลก (Pandemic) ทำให้เด็กนักเรียนนักศึกษาทั่วโลกมากกว่า 1,500 ล้านคน ต้องหยุดการเรียนการสอนในโรงเรียนและมีการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเป็นการสอนทางไกล เรียนที่บ้าน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย หลายคนจะต้องปรับตัวกับระบบการเรียนการสอน (Poovorawan, 2020) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียนให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษา ก็จะมีส่วนช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Praphanphat, 2017, p. 13) ผู้บริหาร

สถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อสถานศึกษาและมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการนำวิธีการใหม่ๆ หลักการบริหารแบบใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนของเด็กนักเรียนสามารถจะเรียนรู้ได้ แม้ว่าจะไปเรียนที่โรงเรียนไม่ได้ อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารให้ได้ผลดีนั้น จำเป็นจะต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักบริหารมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษา หลักการ แนวคิดและแนวทางการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สถานศึกษาของท่านเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

## ■ ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership definition)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มาจากคำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” และ “นวัตกรรม (Innovation)” โดยคำว่า “ภาวะผู้นำ” จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าใครเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ และคนที่มีตำแหน่งเป็นผู้นำ ในที่นี้คือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในตัวด้วย กล่าวคือต้องมีความสามารถในการพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ตามซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานในสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและไว้วางใจในทุกๆ สถานการณ์ในสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนหรือเรียกว่า งานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการทางการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนั้น ต้องยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการประสานงานเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mrazek, 2016) ส่วนคำว่า “นวัตกรรม” มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา หรือความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการผสมผสานกันระหว่างสินค้าและบริการกับความเข้าใจในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครค้นพบ (Dhammasuddho, 2016, p. 317) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้

Saisirisuk (2018, pp. 28-31) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีความฉลาดทางนวัตกรรม โดยค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ๆ และมีคุณลักษณะของ

ตนเองด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้ผู้นำนวัตกรรม โดยผู้นำนวัตกรรมมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และพันธกิจเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างชัดเจน นำไปสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาโดยถ่ายทอดเรื่องราวในการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันและสนับสนุนนวัตกรรมซึ่งควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ๆ และติดตามกระบวนการทำงานของผู้ตาม เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกระตุ้นระบบองค์กรซึ่งช่วยให้ผู้ตามซึ่งเป็นบุคลากรทุกคนที่ทำงานในสถานศึกษาเข้าใจความคิดและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมที่สำคัญ กระบวนการนี้ควรมีการทำซ้ำและทำต่อเนื่อง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานศึกษาเพื่อความอยู่รอด ในท้ายที่สุดการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นนวัตกรรมทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ (Collett, Graham, & Lindsay, 2019, p. 24) โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ และเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องยอมรับและเรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ และนำสู่การสร้างนวัตกรรม (Nanthasri, Pengsawat, Chalakbang, & Satheannopakaow, 2019, p. 95)

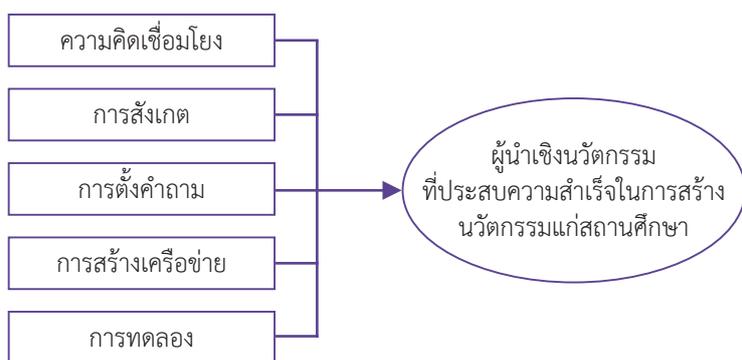
กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจให้ผู้ตามซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานในสถานศึกษา ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและไว้วางใจในทุกๆ

สถานการณ์ในสถานศึกษา ในการพัฒนาทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา โดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนากระบวนการผลิตหรือบริการใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม มีจริยธรรม และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงและสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม

**ทักษะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำเชิงนวัตกรรมประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา (Key skills that make innovative leaders succeeding in creating innovations for educational institutions)**

Thailand 4.0 เป็นยุคของใช้ความรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน คนที่มีความรู้ มีทักษะในการรับมือและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

Dyer, Gregersen, and Christensen (2011) เชื่อว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จควรมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความคิดเชื่อมโยง (Associational thinking) เป็นการเชื่อมโยงคำถาม ปัญหา หรือแนวคิดจากมุมมองที่หลากหลายเข้าด้วยกัน 2) การสังเกต (Observing) ช่วยให้ผู้นำตรวจสอบรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาเพื่อเสนอแนะวิธีการใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ 3) การตั้งคำถาม (Questioning) ช่วยให้ผู้นำท้าทายสิ่งที่เคยเป็นอยู่เดิมและพิจารณาถึงความเป็นไปได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้น 4) การสร้างเครือข่าย (Networking) ช่วยให้ผู้นำได้รับมุมมองที่แตกต่างจากบุคคลอื่นที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน 5) การทดลอง (Experimenting) ช่วยให้ผู้นำได้ทดลองประสบการณ์ใหม่ได้แยกแยะสิ่งต่างๆ ออกจากกัน และได้ทดสอบแนวคิดใหม่ๆ สรุปได้ดัง Figure 1



**Figure 1** The five skills that make innovative leaders succeeding in creating innovations for educational institutions  
5 ทักษะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำเชิงนวัตกรรมประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา

จาก Figure 1 จะเห็นได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษาได้นั้นจะต้องสามารถคิดเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ รู้จักสังเกต มีการตั้งคำถาม การสร้างเครือข่าย และการทดลองเพื่อยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ควรมองข้าม คือ นวัตกรรมที่เริ่มจากการพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรนวัตกรรม และสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาสิ่งเล็กๆ กระบวนการเล็กๆ แล้วค่อยๆ ขยายขึ้น จะสามารถทำให้สถานศึกษาเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในขั้นตอนนี้หากให้เกิดผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องนั้นที่สำคัญมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมายด้านการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เปิดใจ (Open mind) รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง (Listen with heart) ท้าทายความคิด (Challenge) และเปิดโอกาสให้มีการนำความคิดเหล่านั้นมาลงมือทำเป็นการ Learning by doing นอกจากนี้ การเสริมแรงด้วยการให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้กับสถานศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็น เช่น การชื่นชม การให้เงินพิเศษ การให้รางวัล เป็นต้น

### บทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุค Thailand 4.0 (The role of an innovative leadership for school administrators in Thailand 4.0 era)

ผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาซึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ยุค Thailand 4.0 จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคน สามารถทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จได้ รวมถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ ในการบริหารจัดการงานที่ทำอยู่รวมถึงกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0 (Phrakhrusunthonwatcharakit & Phetchawong, 2019; Rodrakam, 2018) มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change intervention) ด้วยการวางแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็ว

หรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในสถานศึกษา

3. ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change agent) ด้วยการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ใ้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักปฏิรูป เป็นนักคิด นักพัฒนา ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำวิจัย รายงานผลการดำเนินงาน นำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจในความแตกต่างของคนและศรัทธา (Personal Values Trust) ในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน โดยเชื่อว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีคุณค่าและข้อดีในตัวเอง สิ่งนี้คือ Mindset แรกของผู้บริหารสถานศึกษา ยุค Thailand 4.0 ที่ต้องสามารถมองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น พิจารณาความถนัดของลูกน้องแต่ละคน สามารถพูดคุยกับเขาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ชวนเขาคิดหาหน่ววัตกรรมใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและสำเร็จอย่างรวดเร็ว

7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฟังด้วยหัวใจ (Deep listening) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นความถนัดของลูกน้องแล้ว สิ่งต่อมาคือ ต้องรับฟังให้มากด้วย ให้เขาเหล่านั้นได้แสดงความคิดเห็น ให้เวทีโชว์ศักยภาพ แสดงให้เห็นว่าพวกเขามีตัวตนอยู่จริงในสถานศึกษา จะทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้บริหารมากขึ้น

8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฝนคนเป็นและเป็นโค้ชคนได้ (Coaching) บทบาทของโค้ชที่ดีต้องเข้าใจและมองเห็นศักยภาพของลูกน้อง ต้องตั้งคำถามเก่งสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของลูกน้องกลับไปได้ ทำให้บทบาทโค้ชเปรียบเหมือนการช่วยค้นหาเป้าหมาย ค้นหาคุณค่าและแนวทางสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย

9. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวก (Facilitation) การเป็นผู้บริหารสถานศึกษายุค Thailand 4.0 ต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ เพราะจะช่วยให้ทุกกิจกรรมที่บริหารอยู่บรรลุผล จากการที่คนทั้งทีมเข้าใจสิ่งที่ทำอยู่ตรงกันและคุยในเรื่องเดียวกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางเป้าหมายนั้นๆ ให้เป็นของพวกเขาใช้แนวคิดของพวกเขา ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรสถานศึกษาเกิดการแชร์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน Thailand 4.0 จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้นวัตกรรมใหม่ คำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก (Rodrakam, 2018, p. 575) และต้องเข้าใจในความแตกต่างของคนและศรัทธา ต้องฝึกฟังด้วยหัวใจ ต้องฝึกฝนคนเป็นและเป็นโค้ชคนได้ และต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ได้ ซึ่งการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ใช่เพียงแค่พัฒนาตนเองในฐานะผู้นำเท่านั้น แต่ต้องคอยช่วยเหลือและแนะนำแนวทางแก่บุคลากรในสถานศึกษาด้วย โดยให้แนวทางที่ชัดเจนต่อการเดินสู่เป้าหมายและจูงใจให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนไปสู่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่พวกเขาสามารถริเริ่ม พัฒนา ยอมรับ และนำเอาความคิดใหม่ๆ ไปปรับใช้ในสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการยกระดับผลการดำเนินงานและความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวมได้ และฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการคิดในลักษณะนี้ด้วย และในที่สุดองค์กรจะมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งสามารถตอบโจทย์นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

### ■ **ฐานความคิดแสดงการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (The idea base innovative leadership of school administrators)**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ทำให้ได้ฐานความคิดในการเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

1. แสดงการพัฒนาทีมกลุ่มปทัสถานที่ถูกต้อง (Showing develop the right group norms) บุคลากรทุกคนมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความห่วงใยต่อสถานศึกษา เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามที่พวกเขาเป็นสมาชิกกลุ่มหรือมีส่วนในกลุ่มงาน (Morrison, 2011)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bommer, Miles, and Grover (2003) ที่บ่งบอกว่า ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมการรับฟังเสียงจากทีมและคนทำงานเพื่อให้ได้ปทัสถานร่วมของกลุ่มที่นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ ยิ่งไปกว่านั้นปทัสถานที่ถูกต้องสามารถพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประโยชน์ร่วมของสมาชิกในทีมได้ ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติ เช่น สนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีความไว้วางใจกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่ ยกย่องความมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือบุคลากรคนอื่นๆ ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกในทีม สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ สร้างบรรทัดฐานที่ส่งเสริมความสุภาพและความเคารพในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรเปิดใจที่จะรับความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคลากรมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เข้าใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาและร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้นเป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

2. แสดงการสร้างทีมกลยุทธ์ (Showing team building strategy) จากการศึกษาองค์ประกอบของการสร้างทีมงานแสดงให้เห็นชัดเจนว่า การออกแบบทีมงานมีความสำคัญต่อกระบวนการเรื่องสิทธิการแสดงความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้ รวมถึงขนาดสถานศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการตำแหน่งในสถานศึกษา ล้วนทำให้ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรต้องพิจารณาหรือคำนึงถึงเมื่อมีการออกแบบทีมงานในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, and Van Engelen (2006) ที่พบว่า องค์ประกอบความเป็นทีมส่งผลอย่างมากมาต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้แล้วอะไรบ้างที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถกระทำได้เมื่อเขาต้องออกแบบทีมงานเพื่อส่งเสริมสิทธิการแสดงความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้ โดยมีแนวทางการปฏิบัติ เช่น ออกแบบกลุ่มเล็กๆ และสนับสนุนให้เขาบริหารกันเอง นำการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติมาใช้ ยกตัวอย่างเช่น สลับความเป็นผู้นำและมีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานเพื่อลดการใช้อำนาจระหว่างบุคลากรด้วยกัน ถามสมาชิกใหม่ๆ ตรงๆ เพื่อให้รับข้อมูลและกระตุ้นให้พวกเขาพูดในฐานะสมาชิกทีม ประเมิน สนับสนุนพฤติกรรมผู้นำอย่างเปิดเผยในการรับแนวคิดเพิ่มเติม ยึดมั่นในหลักการและการรับฟังข้อมูล ฝึกฝนตัวเองทั้งในการส่งและรับข้อมูล ทั้งการฟังอย่างเดี่ยวและฟังแล้วตอบโต้ สนับสนุนการทำงานของทีมที่เหนียวแน่น เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น ความรู้ที่เรียนมาในสถานศึกษานั้น เพียงแค่ก้าวออกจากรั้วมหาวิทยาลัย

ก็จะล้าสมัยแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสวงหาทุกหนทางในการสร้างทีมกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญสำหรับยุค Thailand 4.0 ด้วย

3. แสดงการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม (Showing interactions with people outside the team) แม้ว่า การส่งเสริมเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นตามสิทธิของผู้ร่วมงาน บุคลากรยังมีความจำเป็นต่อการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องไม่ลืมว่าความรู้นั้นๆ กระจายอยู่อย่างกว้างขวางมากมายในเครือข่ายของสถานศึกษา การเรียนรู้และมีปฏิสัมพันธ์กันกับทีมต่างๆ หรือสถานศึกษาต่างๆ ที่อยู่นอกทีมเราจึงมีความจำเป็น เพราะจะช่วยอย่างมากในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Perry-Smith (2006) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่มีความหลวมๆ ต่อกันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อกันดีกว่า ยิ่งไปกว่านั้น แต่ละคนก็ได้เพิ่มเครือข่ายทางสังคมมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เกิดการแบ่งปันความรู้ บุคลากรรู้จักการมีความสัมพันธ์กันอย่างไว้นื้อเชื่อใจกัน ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานและเรียนรู้งานของทีมอื่น เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ เกิดแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เกิดการคิดนอกกรอบ ส่งผลทำให้ทีมงานมีสายตายาวไกลมองไปข้างหน้า ไม่ยึดติดอดีตหรือปัจจุบัน พร้อมทั้งจะยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ เช่น กระตุ้นให้สมาชิกในทีมของคุณแบ่งปันความรู้และแนวคิดของพวกเขากับผู้ที่อยู่นอกทีม กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเชื่อมั่นในปฏิสัมพันธ์ของพวกเขา จัดฝึกอบรมและประเมินพฤติกรรมผ่านขั้นตอนการประเมินที่น่าเชื่อถือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน และทำงานข้ามขอบเขตหน่วยงาน ยกย่องความรู้บุคลากรให้เขาพึงตระหนักว่าความเก่งสามารถพัฒนาได้ และสามารถสนับสนุนเครือข่ายบุคลากรหรือเครือข่ายทางสังคม

4. แสดงการสนับสนุนเป็นหัวหน้า (Showing support as a leader) การเป็นหัวหน้างานที่ดีได้นั้น จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้าน การสร้างทีมงานที่ดีและการเตรียมคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องคิดวางแผนล่วงหน้า การเป็นหัวหน้าไม่ใช่เป็นเพียงตำแหน่งที่ถูกมอบหมายเท่านั้น ควรสอนงานให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้นื้อเชื่อใจให้ความช่วยเหลือ จนสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันในงาน ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ทุกภาคส่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Hou (2016) ที่พบว่า เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน ถ้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม สิ่งหนึ่งที่จำเป็น คือ การมุ่งไปที่การแบ่งปัน ซึ่งหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะมีแนวทางการปฏิบัติ เช่น ส่งสัญญาณสนับสนุนทีม เน้นการร่วมเรียนรู้แทนการจับผิด สนับสนุนสังคมการเรียนรู้ ก่อตั้งรูปแบบจำลองทางจริยธรรมเพื่อสนับสนุนและจูงใจผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศทางนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกๆ ระดับกระทำเช่นเดียวกัน เนื่องจากโลกในยุค Thailand 4.0 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในการเกิด Democratization of Knowledge ไม่มีการผูกขาดความรู้ เกิด Democratization of Information ไม่มีการผูกขาดข้อมูล และเกิด Disruption of Technology & Innovation เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกิดขึ้นใหม่ๆ จากการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเดิมตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องสร้างทีมงานที่ดีและเตรียมคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. แสดงออกถึงการสนับสนุนภายในสถานศึกษา (Showing display school support) มีแนวทางการปฏิบัติ เช่น ให้การสนับสนุนการทำงานตามมาตรฐานสากลทั้งผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมด โดยให้การสนับสนุนปัจจัยต่างๆ โครงสร้างจากระดับล่างก่อนจึงคิดพัฒนาเป็นกลไกอย่างเป็นทางการสู่ระดับบนเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในทุกระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรโดยตรง เพื่อสร้างความเข้มแข็งภายในสถานศึกษา ยอมรับยกย่องในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะที่ดีจากบุคลากรทุกคนจากทุกๆ ระดับ มีการพบปะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดช่องว่างและความกังวลใจในการพบผู้บริหารของบุคลากรในสถานศึกษา ไม่เพียงแต่ประกาศว่ามีนโยบายรับฟังความคิดเห็น แต่ต้องหมั่นพูดคุย ประคองตั้งประตูที่เปิดตลอดเวลา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องขยับเดินผ่านประตูที่เปิดประจำด้วย ให้ฟังมากกว่าพูด และได้ตอบกลับอย่างกลายมิตระจะเป็นวิธีที่ลดความกังวลใจของบุคลากรได้ นอกจากนี้ ยังทำให้บุคลากรในสถานศึกษาก้าวไกลกว่าแค่ปฏิบัติ ในเรื่องต่างๆ ทำให้เกิดความก้าวหน้าของงานทั้งในส่วนตัวบุคคลและสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าการแสดงออกถึงการสนับสนุนภายในสถานศึกษาจึงมีสำคัญ เพราะหากการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายใน คือ Competitiveness การเชื่อมโยงกับโลกภายนอกที่มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม ก็คือ Connectivity ซึ่งทั้ง Competitiveness และ Connectivity เป็น 2 ปัจจัยที่จะต้องดำเนินควบคู่กันในการสร้างความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนให้กับสถานศึกษาและประเทศต่อไป

6. แสดงการจัดการมีประสิทธิภาพ (Showing effective management) ผู้บริหารควรมีแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสาร สำหรับการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังคม ฐานความรู้ เช่น ระบบข้อมูลหลัก ระบบบริหารวิชาการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงานทั่วไป ระบบแผนงานและงบประมาณ ระบบห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจัดการเรียนการสอน ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งการบริหารจัดการที่เป็นระบบจะทำให้ ง่ายต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และยังช่วยประชาสัมพันธ์ หน่วยงานในสถานศึกษาอีกด้วย โดยองค์ประกอบหลักของการ พัฒนา ออกแบบ และแก้ไขระบบ ควรมีการรับฟังเสียงสะท้อน จากผู้เกี่ยวข้อง ใช้ระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมให้ครู สร้างความสัมพันธ์ที่จะขยายขอบเขตของแต่ละกลุ่มสาระและ สถานศึกษา ลดลำดับขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน สถาน ศึกษาต้องรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกๆ ระดับเพื่อการเสริมกำลัง ใจและเพื่อการแบ่งปันความรู้ สร้างแรงจูงใจภายใน เช่น การ เลื่อนขั้น การรับเงินเดือน ค่าจ้างที่สูงขึ้น เป็นการแบ่งปันความ รู้และช่วยสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงาน ใช้ระบบ การบริหารจัดการเพื่อการกำหนดปริมาณงาน มีพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้จากการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีนโยบายสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมทาง การศึกษา โดยเริ่มต้นจากการจุดประกายให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในสถานศึกษามีความเข้าใจและสนใจการผลิตสื่อและ นวัตกรรม แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษา โดย การดำเนินงานมีการจัดประชุมเพื่อจัดทำนวัตกรรมทางการ ศึกษาทุกปีการศึกษา โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอ แนะการใช้นวัตกรรมหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้กำลังทำนวัตกรรม ส่งเสริมให้ครูมีการเลือกใช้และผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาที่ เหมาะสม มีการจัดอบรมเพื่อให้ครูมีความรู้มากขึ้น ได้เรียนรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ (Prasertsin, Jiotrakul, & Thongklomsee, 2020, p.88)

### ■ แนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (Practice guidelines for developing innovative leaders of school administrators)

การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุค Thailand 4.0 อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้แก่สถานศึกษานั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำถือเป็นทุนมนุษย์ของปัจเจกบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยไมยากนัก อย่างไรก็ตาม ในยุคการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่ สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศ ด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งเปลี่ยนจากการเน้นภาค การผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น เมื่อการพัฒนาประเทศปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนเช่นนี้ สถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ ต้องเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งหากว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นำพาให้ครูและบุคลากรใน สถานศึกษา ร่วมกันในการพัฒนาทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือ การจัดการ มาพัฒนากระบวนการผลิตหรือการบริการใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา เกิดบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ย่อม จะทำให้ประเทศชาติเราสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความ สำคัญ ควรตระหนัก และดำเนินการ รวมถึงมีการค้นคว้าหาวิธี การเพื่อพัฒนา “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” ดังต่อไปนี้ (Thansettakij, 2019)

1. การนำไปสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม ในงานที่ มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ และ พร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย
2. การนำไปสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ และการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องนำ ผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่าง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ผู้บริหารจะต้องคิด อย่างมีวิสัยทัศน์ หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สถานศึกษามีจุดเด่นและจุดไหนที่ต้องปรับ โอกาสและอุปสรรค มีอะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงานหรือ กลยุทธ์การพัฒนาต่อไป
3. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติ เชิงบวก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว และเจรจา เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร
4. การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในตระหนักถึงประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อ การเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ ออนไลน์ สื่อ และอุปกรณ์ เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แล้วนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม

นั่นก็คือ เสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ โดยหลักของความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยซึ่งทุกคนในทีมของสถานศึกษาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์งาน ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั้งหมด ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีสิทธิ์มีเสียงโดยรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงาน และควรมีการแบ่งปันความรู้ตลอดเวลา โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในทุกภาคส่วน โดยเป็นหลักในการจัดกลุ่มเล็กๆ เพื่อการอภิปรายกลุ่มอย่างสร้างสรรค์ให้งานมีความก้าวหน้า การทำงานในลักษณะนี้ บุคลากรทั้งหมดจะเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019, pp. 66-67) นอกจากนี้ ข้อคิดหลักเพื่อการพัฒนาให้ทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมได้ แต่ต้องไม่หลงลืมภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการค้นหาสิ่งดีๆ ที่รายล้อมอยู่รอบตัวเรา เพราะนั่นคือความรู้ดีๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาตัวเองสู่การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อีกด้วย

## สรุป (Conclusions)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0 ต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วย “นวัตกรรม” โดยการนำเอาแนวคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การทำให้เกิดผลผลิตหรือวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมสำหรับสถานศึกษาหรือการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่หรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การทำให้แตกต่างไปจากเดิมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจให้ผู้ตามซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและไว้วางใจในทุกๆ สถานการณ์ ในสถานศึกษา การพัฒนาทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนากระบวนการผลิตหรือการบริการใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม มีจริยธรรม และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยง สร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม และจะเห็นได้ว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษาได้นั้น จะต้องสามารถคิดเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ รู้จักสังเกต มีการตั้งคำถาม การสร้างเครือข่าย และการทดลองเพื่อยืนยันความสำเร็จที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ควรมองข้าม คือ

นวัตกรรมที่เริ่มจากการพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรนวัตกรรม และสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาสิ่งเล็กๆ กระบวนการเล็กๆ แล้วค่อยๆ ขยายขึ้น จะสามารถทำให้สถานศึกษาเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุค Thailand 4.0 ที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักปฏิรูป นักคิด นักพัฒนา 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจในความแตกต่างของคนและศรัทธา 7) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฟังด้วยหัวใจ 8) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฝึกฝนคนเป็นและเป็นโค้ชคนได้ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวก การเรียนรู้ และฐานความคิดแสดงการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) การพัฒนากลุ่มปัทสนาที่ถูกต้อง 2) สร้างทีมกลยุทธ์ 3) การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลนอกทีม 4) แสดงการสนับสนุนเป็นหัวหน้า 5) แสดงออกถึงการสนับสนุนภายในสถานศึกษา และ 6) การจัดการมีประสิทธิภาพ การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำไปสู่การเรียนรู้ 2) การนำไปสู่การคิด 3) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ 4) การนำไปสู่การสร้างสรรค นวัตกรรม

## เอกสารอ้างอิง (References)

- Bakker, M., Leenders, R. T. A., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 181-196.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior, and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Collett, C., Graham, J., & Lindsay, J. (2019). *Innovative leaders & leading innovation a theoretical & practical analysis*. iOpener Institute for People & Performance. Oxford: United Kingdom.
- Dhammasuddho, P. A. (2016). Innovation leadership roles for the Sangha Administration Ministry in the next decade. *Journal of MCU Peace Studies*, 4(2), 313-325.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Kremer, H., Villamor, L., & Aguinis, H., (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

- Mrazek, N. (2016). *Ethical leadership development of school administrators under the office of basic education commission* (Doctor dissertation). Burapha University, Chonburi.
- Nanthat, T., Pengsawat, W., Chalabang, W., & Satheanopakaow, P. (2019). The development of indicators on innovative leadership of school directors under Offices of Primary Education Service Areas in the Northeast of Thailand. *Social Sciences Research and Academic Journal*, 14(3), 93-106.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Phrakrusunthonwatcharakit, & Phetchawong, A. (2019). The Buddha's concept of leadership & Thailand 4.0. *Humanities, Social Sciences and Arts*, 12(4), 967-982.
- Poovorawan, Y. (2020). *Educational impact*. Retrieved from learning covid://learningcovid.ku.ac.th/course/?c=7&l=4
- Praphanphat, J. (2017). *A study of innovative leadership of school administrators in the opinions of the teachers under the supervision of Pathum Thani primary educational service area office* (Master's thesis). Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathum Thani.
- Prasertsin, U., Jiotrakul, T., & Thongklomsee, J. (2020). A studying guideline of the educational innovation management used for improving teacher's teaching and research. *The Journal of Library and Information Science Srinakharinwirot University*, 10(2), 79-89.
- Promsri, C. (2018). *Leadership for executives: concepts, theories and cases*. Bangkok: Samnak Phim Panyachon.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson: Global Edition.
- Rodrakam, S. (2018, November). *The role of school administrators in Thailand 4.0. Graduate School Conference 2018* (pp. 575-579). Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Saisirisuk, P. (2018). *Innovative leadership of School Administrators of Panchaphaki School Cluster under the Secondary Educational Service Area Office 4* (Master's thesis). Kasetsart University, Bangkok.
- Thansettakij. (2019). *Arai Khū "singchampen" khōng "phūnāmchāengna watkam"*. Retrieved from <https://www.thansettakij.com/content/strategy/398228>
- Thipkanchanarat, R., & Donprasit, T. (2020). Characteristics of school administrators in Era 4.0 that affect performance academic administration of School Administrators in Schools under the Office Nonthaburi Primary Education Area 1. *The Journal of Department Administration Research*, 10(3), 118-126.