

# การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0

## Being the Professional Manager in Thailand 4.0 Era

สาริตา เจนเข้ว่า<sup>1</sup> เสวียน เจนเข้ว่า<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาประเทศ เป็นการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ปฏิรูปการสร้างองค์ความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนา การปฏิรูปคน และปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเร่งปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับเด็กไทยอย่างเป็นรูปธรรมในหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน 5 ดาว การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษาต้องทำการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนและปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” จะสามารถนำพาการปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้

**คำสำคัญ :** นักบริหาร, มืออาชีพ, ไทยแลนด์ 4.0

### Abstract

Thailand 4.0 is the government policy vision under the leadership of General Prayut Chan-o-cha the prime minister and the head of the National Council for Peace and Order-NECPO, to be used as the National development approach framework. It is the overall reform of the economic structure, knowledge creation through research and development, human resources, and education altogether. The Ministry of

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยนครราชสีมา

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Education at present, has been concretely accelerating the learning reform of Thai children in various aspects, namely English skill development, math and science instruction promotion, analytical thinking skill development, 5-star standard textbook development and improvement, small-size school quality administration, and curriculum and instruction development. In universities and vocational education, especially, these must be adjustment and change of curriculum and instruction in order to comply with the industrial and technological development in the 21th century. The educational provision, which will attain goals and be with good quality, has to be relied on the school administrators to successfully mobilize and reform it. The school administrators are the dynamic and significant variable in provision of quality education and have their extreme influence of the quality outcomes rendered by their administration. The school administrators with the characteristics of the “professional manager” therefore, will be able to lead the reforms to success as the set goals as well as the administrative management to keep pace with the change in the Thailand 4.0 era.

**Keywords :** Manager, Professional, Thailand 4.0

ปัจจุบันโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับเศรษฐกิจและสังคมโลกมากขึ้นจึงทำให้มีการผันผวนตามปัจจัยภายนอก จุดอ่อนสำคัญคือโครงสร้างประชากรสูงอายุมากขึ้น เกิดการขาดแคลนแรงงานในกลุ่มทักษะฝีมือสูง และกลุ่มทักษะฝีมือระดับต่างๆ และที่ผ่านมามาประเทศไทยอยู่ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองหลายต่อหลายครั้ง ประสบกับสถานะเสื่อมถอยของประเทศไปเรื่อยๆ ทำให้ฐานการผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรม และการบริการมีผลิตภาพการผลิตโดยรวมต่ำลง โดยที่การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเพิ่มมูลค่ายังมีน้อย อีกทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างคนกับเทคโนโลยี นั่นคือ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้ทักษะการทำซ้ำเป็นประจำจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ 3 มิติ และระบบอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่ามนุษย์ และมีต้นทุนถูกกว่า สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนในสังคม ทำให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ และกระทบต่อคุณภาพของประเทศในเกือบทุกด้าน ที่สำคัญได้แก่ คุณภาพคน คุณภาพการศึกษา คุณภาพบริการสาธารณะและบริการสาธารณสุข หาก

ไม่รีบดำเนินการพัฒนาหรือปฏิรูปประเทศอย่างเร่งด่วน อาจส่งผลให้ประเทศไทยจัดอยู่ในโลกที่สามได้ในไม่ช้า ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งพระราชทานไว้ว่า “เราจำต้องก้าวไปข้างหน้าเสมอ เราต้องไม่ถอยหลังเป็นอันขาด แม้ว่าหยุดอยู่กับที่ก็ได้ เพราะการหยุดก็เสมอด้วยการถอยหลัง”

ไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมๆ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบ “ทำน้อย ได้มาก” เพื่อที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นใหม่ที่หนึ่งภายในปี พ.ศ. 2579 ได้อย่าง มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน โดยมีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ เพื่อแก้ไข จัดระบบ และสร้างแนวทางการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า เพื่อสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งโมเดลนี้จะสำเร็จได้ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายๆ ฝ่าย หรือเรียกว่า การสานพลังประชารัฐ ประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ ร่วมกันระดมความคิดผนึกกำลังกันขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวไปสู่เศรษฐกิจและสังคมไทยที่มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อสร้างคนไทยในอนาคตให้มีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนาประเทศ สามารถปรับตัวรองรับบริบทการพัฒนาในอนาคต มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงาม รู้คุณค่าความเป็นไทย และมีความรับผิดชอบ เป็นรากฐานที่มั่นคงของชุมชน สังคม ชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้คนไทยหลุดพ้นจากความยากจน มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และอยู่ในสังคมที่มีคุณภาพ ตลอดถึงการสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศ ควบคู่กับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก โดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาประเทศ และใช้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (2560) เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

จากที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะยกระดับคุณภาพของคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปประเทศและพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นั่นคือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2557)

1. ปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) พลเมืองไทยสู่พลเมืองโลก
2. ปรับเปลี่ยนจุดเน้น (Reorientation) สร้างคนเพื่อป้อนอุตสาหกรรมไปตบโจทย์ชีวิตและสังคม
3. ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) จากชนะธรรมชาติต้องอยู่ร่วมกับธรรมชาติ
4. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากสังคมแข่งขันฟาดฟันไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูล มีเมตตา มิตรไมตรีต่อกัน

5. เปลี่ยนประเทศไทยไปสู่โลกที่หนึ่ง (First World Nation) ทางการพัฒนาไปสู่ที่หนึ่งแห่งการสร้างเกียรติภูมิในความเป็นชาติ เข้าใจประวัติศาสตร์ รักชาติ รักแผ่นดิน

จะเห็นได้ว่า ไทยแลนด์ 4.0 เป็นการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ปฏิรูปการสร้างความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนา การปฏิรูปคน และปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเร่งปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับเด็กไทยอย่างเป็นรูปธรรมในหลายๆ ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน 5 ดาว การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษาต้องทำการปรับ เปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนและปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชัยยนต์ เพาพาน (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” จะสามารถนำพา การปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค ไทยแลนด์ 4.0 ได้

คำว่า “นักบริหารมืออาชีพ” (Professional Manager) แยกออกได้เป็น 2 คำคือ “นักบริหาร” กับ “มืออาชีพ” ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

นักบริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในองค์กรนั้นๆ ทำหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น ซึ่งหน้าที่ของนักบริหารโดยทั่วไป คือ

1. การวางแผน (Planning) นักบริหารมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายองค์กรไว้ล่วงหน้า กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) นักบริหารมีหน้าที่ในการกำหนดภารกิจของงาน เตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คน หรือกลุ่มคนให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นไปตามแผนที่กำหนด รวมถึงการประสานงาน จัดทรัพยากรให้พร้อม

3. การชักนำ (Leading) นักบริหารมีหน้าที่ในการกำกับดูแลบริหารงาน กระตุ้นและส่งเสริมคนให้ทำงาน จูงใจให้คนเต็มใจที่จะทำงาน ทุ่มเท และอุทิศตัวให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) นักบริหารเป็นกระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐาน เปรียบเทียบ ประเมินผล กำกับดูแลการทำงาน ตลอดจนสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินงานตามเป้าหมาย

ส่วน มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูงในด้านนั้นๆ หรือมีความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริง และประสบการณ์สูงในงานที่ทำจนสามารถนำเอาความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่นั้นไปประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดีและเกิดผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งมีอาชีพมีลักษณะดังนี้

1. มีความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะอาชีพนั้นๆ
2. ใช้วิธีการแห่งปัญญา มืออาชีพทำงานโดยใช้สมองเป็นหลัก ใช้ความรู้เป็นหลักในการทำงาน
3. มีอิสระในการดำเนินงาน มืออาชีพมีสิทธิ์จะทำงานของตนเองโดยอิสระ รับผิดชอบได้โดย
4. ผู้ประกอบวิชาชีพผ่านการศึกษาระดับสูงโดยปกติมืออาชีพต้องเรียนนานมักจบปริญญาตรีอย่างต่ำ
5. มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ มืออาชีพต้องรักษาความรับผิดชอบและจริยธรรมของอาชีพของตนอย่างเคร่งครัด
6. มีความมั่นคง มีสถาบันวิชาชีพ มืออาชีพมักทำงานแล้วได้รายได้ดี มีรายได้สูง มีศักดิ์ศรีในสังคม

เมื่อนำคำว่า “นักบริหาร” มารวมกับ “มืออาชีพ” จะได้คำว่า “นักบริหารมืออาชีพ” ซึ่งหมายถึง บุคคลซึ่งเป็นผู้นำในองค์การที่ทำหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริง และประสบการณ์ทำงานของตนเอง โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ ซึ่งนักบริหารมืออาชีพที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ด้านบุคลิกภาพ นักบริหารต้องมีน้ำเสียง และการพูดจាន่าฟัง มีอารมณ์และจิตใจมั่นคง มีกิจกรรมยามว่าง เป็นที่ยอมรับในสังคม การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ อาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพดีจะช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสาธารณชน
- 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล นักบริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหาและความรับผิดชอบ รักษาคำพูด กล้าทำด้วยความมุ่งมั่นเด็ดขาด มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความถ่อมตน และตรงต่อเวลา

3) ด้านความรู้และทักษะการคิด นักบริหารต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาการ และวิชาชีพ มีความฉลาดเฉลียว มีไหวพริบปฏิภาณเฉียบแหลม สุขุม มีความรู้รอบตัวสูง คิดนอกกรอบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพื้นฐานทางการค้นคว้าและวิจัย

4) ด้านการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น นักบริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส ยุติธรรม มีความสามารถในการใช้ภาษา สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง สร้างและประสานเครือข่ายเพื่อความร่วมมือได้ รวมถึงความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

5) ด้านความสามารถทางการบริหาร นักบริหารมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายความสำเร็จ มีการบริหารงานเชิงรุก มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ฉับพลัน มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานด้วยเหตุผลและความชอบธรรม และมีผลงานที่เกิดจากการบริหารจัดการ

6) ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม นักบริหารสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

นอกจากนักบริหารมืออาชีพจะมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวบุคคลด้วย คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนในการชี้นำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำและนักบริหารอาจเป็นบุคคลคนเดียวก็ได้ถ้านักบริหารสามารถชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจ โดยไม่พึ่งอำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ โดยใช้หลากหลายกระบวนการที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง สมชาติ กิจบรรจง (2544 : 24-27) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 6 ประการคือ

1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. การวางแผนและกำหนดงาน
4. การพัฒนาคนทำงาน
5. ทหารวิธจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
6. การปรับปรุงตนเอง

กล่าวได้ว่า นักบริหารที่มีภาวะผู้นำในตัวบุคคลจะสามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานในองค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้โดยไม่ยาก ซึ่งจันทนา สุขุมานันท์ (2548 11.30 pm) กล่าวถึงนักบริหารมืออาชีพไว้ว่า นักบริหารที่สามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะของผู้นำ ผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องวางแผนความคิดด้านการบริหารภายในองค์การ รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งได้แก่

1. มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational alliance) ผู้บริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นขององค์กร การจัดการกับระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนี้เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบคำถามให้แก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน การให้ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนกับการทำการตลาดภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์กรนั้น (Organizational design)

2. มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization through transformational change) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์กรเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร จะเริ่มต้นตรงไหน ด้วยกระบวนการอย่างไร เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องใช้หลักยุทธศาสตร์ในการสนทนา (Strategic conversation) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ทีมงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน

3. ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and tools) การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร ทรัพยากรด้านบุคคลและด้านเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารรู้ว่า องค์กรมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

4. ศึกษาสมรรถนะขององค์กร (Organizational competencies) มีความสามารถหรือมีคุณภาพที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใด องค์กรยังขาดในเรื่องใด ควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร เช่น ต้องจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมหรือต้องให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ต้องให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าประเมิน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

5. สร้างแรงจูงใจ (Employee motivation performance) เป็นการสร้างความรู้สึกสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใช่มาทำงานเพื่อเงิน คนที่ทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริงจะพยายามพัฒนาตนเอง ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ รู้ว่าต้องการอะไร และจะอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผล สื่อสารให้ทุกคนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม ทัศนคติขององค์กร กระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยการจูงใจ

ส่วน Victor (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการ สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (corporate leadership) มากกว่าแบบใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้นำจะต้องให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้นำในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน

3. ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
4. มุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง
5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับ แต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ
6. ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ
7. โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน
9. ซื่อสัตย์จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง
10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความล้มเหลว ปรับ

ทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นทั้งผู้นำด้วย จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งการศึกษาในประเทศไทยที่รัฐบาลดำเนินการปฏิรูปมาหลายครั้งแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เด็กไทยในอนาคตมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวรองรับบริบทการพัฒนาในอนาคต และมีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนาประเทศ หากได้นักบริหารมืออาชีพดังกล่าวมาเป็นผู้นำทางการศึกษาจะสามารถช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในระดับส่วนกลางและสถานศึกษา ซึ่ง DoDEA (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เรื่อง Instructional Leadership : Self Assessment and Reflection Continuum ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 บทบาทหลักดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนกำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง



4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาส การพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

นอกจากนี้ The Wallace Foundation (2012) มูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่า ทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพ และมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงาน ด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครู บุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

สรุปได้ว่า การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมีคุณลักษณะทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้และการคิด การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสามารถทางการบริหาร และ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับ ซึ่งบทบาทของนักบริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิผล ควรทำหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น การปรับปรุงการเรียนการสอน และการบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ

### บรรณานุกรม

- คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2559). **ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) : สรุปย่อ/คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ.
- จันทนา สุขุมนันท์. (2548, 2 ตค). **แมกไม้บริหาร : การบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยภาวะผู้นำ**. UBC (11.30 PM).
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559, 28 กรกฎาคม). **ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21**. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- เพื่อนสอบ. (ม.ป.ป). **ผู้นำมืออาชีพ**. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก : <https://bluesuvit.wordpress.com>. [2560, 1 กันยายน].
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2547). **ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา**. สวัสดิ์ปีใหม่ 2548. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สมชาติ กิจบรรจง. (2544). **ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า**. กรุงเทพฯ : อีระป้อมวรรณกรรม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557, มิถุนายน). **รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 สกศ**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุเทพ เชาวลิต. (2546, มิถุนายน-ธันวาคม). **CEO : ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมืออาชีพ**. วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1.
- DoDEA 21. (2014). **Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum**. [Online]. Available from: [https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/self\\_assessment/self\\_assessment\\_instructional\\_leadership.pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf)
- The Wallace Foundation. (2012). **The school principal as leader : Guiding schools to Better teaching and learning**. New York: Author. [Online]. Available from: [www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Pages/TheSchoolPrincipal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.aspx](http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Pages/TheSchoolPrincipal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.aspx).