

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0

Leadership of School Administrators in Education 4.0

ปณตนนท์ เถียรประภากุล (Panotnon Teanprapakun)**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ทั้ง 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้สำเร็จได้อย่างยั่งยืน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาทั้งด้านโครงสร้างกระบวนการใหม่ในการจัดการศึกษา และการปรับองค์กรตลอดจนการดำเนินงานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา 4.0 โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในสถานศึกษา 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้าออกจากกรอบตติยคติและเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุกๆ ด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อทิศทางการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องให้ความสำคัญความคิดสร้างสรรค์ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเรียนรู้และการแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นการผลิตความรู้และสร้างนวัตกรรม หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภทแล้ว จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุคการศึกษา 4.0 ต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษา 4.0

** อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Lecturer Dr., at Department of Educational Administration, Faculty of Education, Lampang Rajabhat University,
nuch_pantnon@hotmail.com, 054-316748

Abstract

This study was to present the leadership of school administrators in education 4.0 focusing on 1) Authenticity leadership: the main character of school administrators which is also a principal mechanism for driving the school education 4.0 sustainably, 2) Transformational Leadership: a feature of the school administrators to lead changes in school both a new paradigm in educational management and the reorganization including the operation of the school in accordance with the policy, education 4.0 that they also had to have the vision which was used as a base of operations in charge of education,

3) Creative Leadership: a feature of school administrators, being out of the attachment frame, changing education in all aspects of operations, having creation and flexible management, and changing the working method to the development of students' creativity which was the starting point of the innovation and real productivity, and 4) Innovation Leadership: a feature of school administrators who were important to the direction of constructing the innovation for the organization that needed to focus on creativity, human relationship, the ability to learn and to share the leadership leading to a paradigm of education that concentrated on the production of new knowledge and innovation. In addition, if the school administrators can learn and develop themselves to have the 4 leadership skills, they will be able to drive the school mission of education 4.0 successfully.

Keywords: Leadership, School administrators, Education 4.0

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยซึ่งอยู่ในยุคของการเป็นไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งให้ประเทศมีรายได้สูงโดยการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับคุณภาพของเศรษฐกิจจากกลไกต่างๆ เน้นไปทางการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อผลักดันให้ประเทศหลุดพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยได้เปลี่ยนผ่านจากยุคไทยแลนด์ 1.0 ที่เน้นการพัฒนาประเทศในด้านเกษตรกรรม ไปสู่ยุคไทยแลนด์ 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบาและเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก สำหรับการพัฒนาประเทศให้เกิดความยั่งยืนตามแนวทางดังกล่าวได้นั้น จะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ 4.0 หรือการศึกษา 4.0 นั้นเอง โดยเริ่มจากการศึกษา 1.0 เป็นการศึกษาของไทยในยุคเกษตรกรรม ผู้เรียนเรียนรู้จากครูอาจารย์ การศึกษา 2.0 เป็นการศึกษาไทยยุคอุตสาหกรรม ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนการศึกษา 3.0 เป็นการศึกษาไทยยุคเทคโนโลยี ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้เอง และการศึกษา 4.0 เป็นการศึกษาไทยยุคนวัตกรรมและผลิตภาพ ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้

การศึกษา 4.0 หรือ Education 4.0 คือ การศึกษายุคผลิตภาพ เป็นยุคที่ต้องการผลผลิต หรือ Products ให้ได้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ของชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ ด้วยทักษะที่เน้นการกระทำและลงมือทำแล้วออกมาเป็นผลผลิต และยังเป็นยุคที่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศไทยต้องมองผลิตภาพในลักษณะที่ตามให้ทันและก้าวไปข้างหน้า จำเป็นต้องเน้นให้เด็กไทยมีคุณลักษณะ 4 อย่าง ได้แก่ 1) คติวิเคราะห์ 2) คิดสร้างสรรค์ 3) คิดผลิตภาพ และ 4) คิดรับผิดชอบมากขึ้น (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2559: 11) ประกอบกับการศึกษา 4.0 ยังเป็นการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถสร้างผลงานหรือนวัตกรรมได้ กล่าวคือ เป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมและการวิจัยด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ เน้นแสวงหาการเรียนรู้ได้เองอย่างท้าทาย สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดความรู้เดิม คิดและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับตนเอง สังคม ตามสถานการณ์ และเพื่อตอบสนองการสร้างนวัตกรรมของประเทศและเพื่อให้การจัดการศึกษาก้าวไปสู่การศึกษาไทย 4.0 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดทิศทางตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาดำเนินการ (โพยม จันทน์น้อย, 2556: ออนไลน์) ดังนี้ 1) ต้องกำหนดนโยบายหรือออกกฎกระทรวงนักเรียนต่อห้องต้องไม่เกิน 36 คน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสอนอย่างจริงจัง 2) การจัดความพร้อมของสถานศึกษา โดยต้องมีความพร้อมเท่าเทียมกัน ทั้งสื่อ อุปกรณ์ ครู อาคารสถานที่ ต้องมีความพร้อมเท่ากัน 3) หลักสูตรต้องมีการปรับปรุงอาจจะหลักสูตรรายวิชา มีการยกระดับวิชาคอมพิวเตอร์ วิชาเทคโนโลยี มาเป็นวิชาหลัก ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการงานอาชีพ การเรียนเป็นรายวิชาจะมีข้อดีคือ สามารถจะเปลี่ยนรายวิชาได้ทุกปี เป็นวิชาที่สถานศึกษาสามารถจัดให้นักเรียนเรียนวิชาที่ทันยุคทันสมัยได้เลย ไม่กำหนดตายตัว 4) ต้องนำสะเต็มศึกษา (STEM EDUCATION) และ Active Learning เข้ามาจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 5) ต้องสร้างตัวชี้วัดระดับบุคคลในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู เพื่อจะทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อย ต้องพัฒนาครูเป็นรายบุคคล กล่าวได้ว่าการศึกษา 4.0 เป็นส่วนหนึ่งของไทยแลนด์ 4.0 ที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จ จึงต้องอาศัยทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือ ซึ่งกรอบแนวคิดที่ดี (Mindset) ในการจัดการเรียนการสอนของครูต้องเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวทางสะเต็มศึกษา (STEM) และ Active Learning มาใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา ต้องเน้นที่ห้องเรียน และติดตามพฤติกรรมการสอนของครูโดยสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ทุกสถานศึกษา

มีมาตรฐานเดียวกัน การศึกษาตามมาตรฐานจะถูกเปลี่ยนเป็นการศึกษาเฉพาะบุคคล การศึกษาที่ทำตามหน้าที่จะถูกเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่เกิดจากความอยากรู้จริง กรอบแนวคิดยึดติดด้านการเรียนจะปรับเป็นการเรียนรู้ร่วมกันได้ประโยชน์ร่วมกันเปลี่ยนจากแนวคิดของการสร้างสรรค์คนเดียว เป็นความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันปรับจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลตอบแทน เป็นการทำงานด้วยกันได้ผลตอบแทนร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา หรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งแน่นอนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มาร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผลแล้ว ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้การศึกษา 4.0 ยังเป็นการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งบนโลกนี้มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคม อย่างไรก็ตามการเตรียมการศึกษาเพื่อก้าวเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 มีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องคำนึงถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังมีบุคลากรทางการศึกษาอีกจำนวนมากที่อยู่ในระบบ 1.0, 2.0, และ 3.0 การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มปฏิรูปการศึกษา โดยได้กำหนดนโยบาย 2 ภาษา และสร้างทักษะด้านวิชาชีพเพื่อเศรษฐกิจเชิงอุตสาหกรรม และมีการพัฒนาความสามารถด้านการศึกษา จัดให้มีโรงเรียนการคิดวิเคราะห์ จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงตำราให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น สิ่งที่จะต้องดำเนินการคือ การปรับปรุงตำราเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ต้องเปลี่ยนระบบการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตร โดยเฉพาะการคิดเป็น วิเคราะห์เป็นตามทักษะในศตวรรษที่ 21 และการปรับการอบรมครูให้ตรงกับความต้องการในการนำความรู้ไปใช้และการพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559: ออนไลน์) นอกจากการพัฒนาการศึกษาแล้วสถานศึกษาก็ต้องเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรต่อการก้าวสู่ยุค 4.0 โดย 1) จะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุค 4.0 ที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีทั้งข่าวจริงและข่าวปลอม ซึ่งถูกกระจายออกไปได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อมและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้ในยุคที่คนวัย Gen Z กำลังจะเริ่มจบจากมหาวิทยาลัยและเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานก็จะทำให้สถานที่ทำงานยุคใหม่กำลังจะประกอบด้วยคนสี่ยุคที่เกิดมาในช่วงเวลาที่แตกต่างและนำไปสู่วิถีคิด วิถีการทำงานที่แตกต่างและหลากหลาย ซึ่งปัจจัยข้างต้นทั้งหมดทำให้ภายในองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีวิถีคิด ความเชื่อ ลักษณะการทำงานที่แตกต่างและหลากหลายกันมากขึ้น 2) จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาความรู้เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญสำหรับยุค 4.0 ด้วย 3) การทำงานภายในองค์กรยุค 4.0 นั้นจะไม่สามารถทำงานแบบสมัย 2.0 หรือ 3.0 ได้อีกต่อไป การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุมแบบเดิมๆ นั้นจะไม่เหมาะสมต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น และบุคลากรที่จะต้องมีการคิดและทักษะสำหรับยุค 4.0 ซึ่งแนวโน้มการบริหารองค์กรในอนาคตที่บุคลากรจะต้องมีการบริหารกันเองในลักษณะของ Self-managed Teams, Self-motivated Teams กันมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรในสถานศึกษา 4.0 จะต้องมีส่วนมากขึ้นในการบริหารความสำเร็จของการทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ใช่ว่าผู้ที่ยกสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้อำนวยการและพัฒนาร (OD:

Organization Development) ที่คอยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จ รวมทั้งการคิดสิ่งใหม่ๆ การนำเอาคุณค่าที่มีในตัวบุคลากรในสถานศึกษามาสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม 4) จะต้องสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็สำหรับการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา 4.0 นั้น ก็ยังควรที่จะต้องผสมผสานให้เข้ากับการทำงานโดยใช้คนควบคู่กันไป และ 5) จะต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาต้องระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในซ้ำกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก (พสุ เดชะรินทร์, 2560: ออนไลน์)

ทิศทางใหม่ในการพัฒนาการศึกษาไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ตลอดจนการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนและนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

ผู้นำในยุคการศึกษา 4.0 ควรเป็นอย่างไร

ผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาซึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคการศึกษา 4.0 เพราะนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจแล้ว ยังเป็นจุดเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานแล้ว จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงนโยบาย สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในการพัฒนาการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่ศศิธรดา แพงไทย (2559: 9) กล่าวว่า การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูง จึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับกับไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555: 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำทั้งผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดีและเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทยนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก ดังนี้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ 2) ความสามารถในการสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการสร้างผลงาน และ 4) ความสามารถในการด้านความรับผิดชอบเป็นการแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และ Marquardt (2000) ยังได้กล่าวว่า ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุค 4.0 จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพิ่มเติมจากการเป็นผู้นำแบบเดิมในอีกหลายด้าน คือ ผู้นำจะต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ผู้รับใช้ ผู้ประสานงานที่หลากหลาย วัฒนธรรม ครูพี่เลี้ยง และผู้มีวิสัยทัศน์ โดยที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้วิจารณ์ พานิช (2558: 14)

ยังได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุค 4.0 ว่า การบริหารสถานศึกษาไทยต้องบริหาร การสร้างคนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาด้านรอบด้านเพื่อสร้าง 3 L คือ Student Learning, Teacher Learning, และ Systems Learning ต้องบริหารให้ได้ระบบการศึกษาที่รับผิดชอบต่อผลงานในทุกระดับ ทุกด้าน และ ระบบที่เปิดและมีปฏิสัมพันธ์รอบด้าน คือ เชื่อมโยงกับสังคม เป็น Change & Learning Management การบริหาร ศึกษาไทยต้องบริหารเพื่อเรียกคุณค่าและศักดิ์ศรีของสถาบันวิชาชีพครูให้ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญมากกว่าเดิม ไม่บริหารงานแบบเดิมๆ แต่ต้องมีคุณลักษณะที่เหนือชั้นขึ้นไปอีก จึงจะสามารถ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญต่างๆ ได้ โดยถวิล อร์ญเวศ (2560: ออนไลน์) ได้เสนอคุณลักษณะ ของนักบริหารยุคไทยแลนด์ 4.0 ไว้ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาทั้งปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี 2) กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบมีเหตุผลในการตัดสินใจ 3) ไวต่อข้อมูล ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสาร ต่างๆ อยู่เสมอ 4) เทิดทูนความซื่อสัตย์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำได้นั้น ต้องเป็นคนใจซื่อมือสะอาด บริหารงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 5) คัดสรรเทคนิควิธีการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็น บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ มีวิธีปฏิบัติงานที่ดีหรือ เป็นเลิศ 6) ประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคล ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหาต่างๆ ในสถานศึกษาได้ 7) มีจิตยึดมั่นในความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้นี้ต้องสร้างความสามัคคีปรองดอง สมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สังคม ชุมชน และประเทศชาติ 8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหาร สถานศึกษาจะไม่หนีปัญหา พร้อมที่จะต่อสู้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ อย่างอดทนอดกลั้นเพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วย ความเรียบร้อยอย่างสันติสุข 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้นี้จะต้องเดินทางสายกลาง รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ ไม่ตึงและไม่หย่อนจนเกินไป แต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาด ใช้ทั้งไม้อ่อนและไม้แข็ง นั้นเอง และ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Global Center for Digital Business Transformation (2015: Online) ได้ทำการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกมากกว่าพันคน เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและ ความสามารถของผู้นำในยุค Disruption ซึ่งเป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือธุรกิจรูปแบบใหม่ ว่าควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง พบว่า ส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่าง จากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความถ่อมตัว 2) การปรับตัว 3) มีวิสัยทัศน์ และ 4) การมีส่วนร่วม นอกจากนี้ผู้นำในยุค 4.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญ อีก 3 ประการที่ส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย 1) การที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น 2) การใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง และ 3) การเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์ ดังที่

ปรกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2559: ออนไลน์) กล่าวว่า ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่เคยแค่ทำหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการ เพื่อให้ทีมงานดำเนินการตามเป้าหมายนั้นไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว ผู้บริหารต้องปรับตัวเองมาเป็นผู้นำเพื่อการปฏิรูป ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถและทำให้คนเก่ง ทำงานตามความสามารถและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องมีการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เพื่อให้มีการบริหารงานที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์กร กล่าวคือ เป็นความสามารถของผู้นำในการกระทำการสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จโดยคน ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากทีมงานที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่นำไปสู่การกระตุ้นและชักชวนให้ทีมงานนั้นมีความยินดีที่จะร่วมงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงได้ (Armstrong, 1990: 165) ประกอบกับภาวะผู้นำยังเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovator) ที่จะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นหลักคิดที่สำคัญที่สุดของการศึกษายุค 4.0 (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ, 2559: 161) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของกลุ่มหรือทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงความไว้วางใจและภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553: 82) จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่ Robbins (2001: 42) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำย่อมจะส่งผลให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 เป็นทักษะที่มาจากศักยภาพภายในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและมีความสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) รายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership): เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้ประสบความสำเร็จ เพราะแนวคิดดังกล่าวนี้นี้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวผู้นำ เป็นการเรียนรู้ความเป็นตัวตนของตนเองที่อยู่ในตัวผู้นำเอง ก่อนที่จะไปเรียนรู้หรือไปพัฒนาผู้อื่นในสถานศึกษาเพราะการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องเรียนรู้และรู้จักตนเองให้ถ่องแท้ การเป็นผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการทำให้เป้าหมายของชีวิตกระจ่างชัดและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สำคัญที่สุดสำหรับสถานศึกษา ต้องรู้ตัวเองอยู่เสมอว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินอยู่นั้นสำคัญสำหรับสถานศึกษาจริงหรือไม่ (นภา ธรรมทรงชนะ, 2557)

โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้หันกลับมามองตนเองให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ต่อไป ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำในลักษณะอื่นได้ เนื่องจากผู้นำที่แท้จริงเกิดจากการเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง ซึ่งการค้นพบตัวตนที่แท้จริงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ ประกอบกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในของตน อันจะสร้างความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความโปร่งใส และสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) นอกจากนี้ยังส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5-14) สำหรับนิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำที่แท้จริง” Avolio และ Gardner (2005) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงานมีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นคุณลักษณะของตัวผู้นำที่แสดงออกทางพฤติกรรมถึงตัวตนที่แท้จริง มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยมของผู้นำ รวมไปถึงค่านิยมทางบวกของผู้นำ การตระหนักรู้ตัวเองของผู้นำ และความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้กับผู้ตาม อันจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบในด้านต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ข้อค้นพบ แนวคิด คุณลักษณะสำคัญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งจากนักวิชาการ นักวิจัยและนักการศึกษา โดยในที่นี้จะนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ควรมีของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) เป็นการตระหนักรู้ของบุคคลในการเข้าใจถึงธรรมชาติของตนเองตามความเป็นจริง ทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่ขัดแย้งในตนเอง รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตน รู้เท่าทันอารมณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ George (2000) กล่าวว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ต่อภาวะผู้นำก็คือ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในสภาวะอารมณ์ของตัวเอง รู้ว่าการกระทำใดบ้างของตนที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมหลัก อัตลักษณ์ อารมณ์ แรงจูงใจและเป้าหมาย รวมถึงการตระหนักรู้และเชื่อถือในความรู้สึกรู้สึกของตนเอง เมื่อบุคคลรู้จักตนเอง และรู้ว่าทำไปเพื่ออะไร บุคคลจะมีการกระทำรวมถึงการตัดสินใจที่แนชัด การตระหนักรู้ในตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความแท้จริง มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการยอมรับนับถือตนเอง 2) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการยึดมั่นกฎเกณฑ์ทางด้านศีลธรรม คุณธรรม ซึ่งเป็นแก่นแท้ภายในตนเพื่อนำทางในการประพฤติปฏิบัติด้วยความแน่วแน่มากกว่าจะยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก เช่น แรงกดดันจากกลุ่มคนหรือสังคม กล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการกำกับตนเองอย่างหนึ่ง เนื่องจากคนเรามีการควบคุมเหนือขอบเขตที่จะยอมให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งเป็นผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง เพราะการกระทำของเขาจะสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก 3) ความยุติธรรม (Balance Processing) เป็นกระบวนการกำกับตนเอง ซึ่งเป็นความสามารถของคนแต่ละคนในการวิเคราะห์ข้อมูลและสำรวจความคิดของผู้อื่นก่อนจะตัดสินใจ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ตรงไปตรงมา มีจุดยืนทางความคิดต่อผู้ไม่เห็นด้วยและมีการไตร่ตรองความคิดเห็นเหล่านั้นก่อนจะดำเนินการใดๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะเป็นผู้นำ

ที่แท้จริงได้ เนื่องจากพวกเขาได้เปิดมุมมองตนเองพร้อมกับพิจารณามุมมองของผู้อื่นด้วย 4) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Transparency Perspective) เป็นการแสดงออกถึง ตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม และ 5) พฤติกรรม/การปฏิบัติตนที่แท้จริง (Authentic Behavior/Acting) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกจากพื้นฐานความคิด ค่านิยม ความชอบ ความต้องการภายในตัวบุคคลที่สอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริงของเขา มิใช่เพียงเพื่อการเอาอกเอาใจผู้อื่นหรือหวังผลตอบแทน หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ โดยผู้นำที่แท้จริงจะสามารถทำให้เกิดความพอดีระหว่างการแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมความแท้จริงไม่ได้สะท้อนถึงการบังคับให้เป็นตัวตนที่แท้จริง แต่เป็นการแสดงออกอย่างเสรีและเป็นไปตามธรรมชาติสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลในการสร้างคุณลักษณะทางจิตวิทยาเชิงบวกและจริยธรรมในองค์กร ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรม ความยุติธรรม และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และพฤติกรรม/การปฏิบัติตนที่แท้จริง ที่ผู้นำมีผลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง และตระหนักรู้ในสิ่งที่กระทำต่อผู้อื่น องค์ประกอบดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ในผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในอาชีพ และการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการของครู ตลอดจนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0

อย่างไรก็ตามในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้สำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา 4.0 เนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งจากระบบการบริหารจัดการแบบจากบนลงล่างมาใช้ในการจัดการก็ยากขึ้นทุกที ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต่างก็ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ตลอดจนต้องการความรู้สึกว่างานของพวกเขามีความหมาย และคาดหวังว่าจะสามารถเชื่อถือไว้วางใจผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เขาทำได้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษายุค 4.0 ในปัจจุบันที่ใช้คุณภาพผู้เรียนเป็นตัวเปรียบเทียบแข่งขันระหว่างสถานศึกษา ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกคาดหวังว่าต้องทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ความกดดันและท้าทายเหล่านี้จึงเป็นความรู้สึกภายในที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นความกลัว ความกังวล ความคาดหวัง ความต้องการการยอมรับ และความมั่นคงต่อสิ่งต่างๆ ทั้งหลาย ได้แก่ ผลประโยชน์ทางการเงิน อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ หากขาดความตระหนักรู้และยอมรับตนเองจะให้ความสำคัญกับสิ่งยั่วยุภายนอกเหล่านี้ โดยมุ่งเพียงแค่บริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย แม้อาจมีผลงานมากมาย แต่ก็จะไม่เป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ขาดความรักและผูกพันกับองค์กร ต่างคนต่างทำงานเพื่อเอาตัวรอด วิธีการทำงานแบบนี้ไม่ได้สร้างความมั่นคงยั่งยืนให้กับองค์กร จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการตระหนักรู้ในตนเอง เนื่องจากความสามารถนี้เป็นองค์ประกอบของการควบคุมตนเองไม่ให้ถูกยั่วยวนด้วยสิ่งยั่วยุภายนอก เช่น อำนาจ เงิน และชื่อเสียง อันจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้เกิดกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นผู้ตาม เพื่ออุทิศตนให้กับการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ คงเส้นคงวา มีสติและมั่นคงกับคุณค่าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา แม้ในระหว่างเวลาที่ยุ่งยากมากที่สุด ความสามารถต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์ชีวิต และการทดสอบชีวิตของแต่ละบุคคลในโลกของความเป็นจริง ซึ่งนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เรียกว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) ที่มีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวตนที่แท้จริงของผู้บริหารในการดำเนินงานในสถานศึกษา นับได้ว่าเป็นการเรียนรู้ความเป็นตัวตนของตนที่อยู่ในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเองก่อน ก่อนที่จะเรียนรู้หรือไปพัฒนาบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษา หากผู้บริหารมีความจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อการบริหารงานแล้ว ก็จะทำให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารเองก็จะมีความสุขในการทำงาน และชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองด้วย อันจะส่งผลต่อการดำเนินงาน หรือการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เช่นเดียวกัน การพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งความสำเร็จต้องมาจากตัวตนดั้งเดิมด้านในของผู้นำคนนั้นๆ ดังที่อิทธิภัทร ภัทรเมฆานนท์ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้นำแห่งอนาคต คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (จุฬพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, 2557: 56) ว่า ผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง ที่สามารถเดินตามเข็มทิศชีวิตภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการโค้ชจากโค้ชมืออาชีพที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญเพื่อให้เราตระหนักรู้ว่า ตัวตนที่แท้จริงของเราคือใคร เราต้องการอะไร เรามีสิ่งมีค่าในตัวเองมากแค่ไหน ต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมอย่างไร และจะเดินทางอย่างไรเพื่อไปถึงสิ่งที่ปรารถนา จนสามารถมองเห็นทางเลือกต่างๆ กำหนดเส้นทางชีวิตของตน และมุ่งมั่นกระทำตามแผนการที่วางไว้จนสำเร็จ ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะรู้ว่าอะไรเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและทีมงานของเขาในการขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยมองสมาชิกด้วยทัศนคติเชิงบวก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง สร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้คนเหล่านั้นได้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับการดำเนินการต่างๆ ในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 เพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่ง Fullan (2003: 61-71) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้นั้น กระบวนการต้องเริ่มจากการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีงามและสามารถประสานความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากร รวมทั้งชุมชนให้ร่วมพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าประสงค์ที่ดีงามร่วมกัน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีเจตนารมณ์ที่ดีเป็นหลักยึดแล้ว จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากโรงเรียนสู่เขตพื้นที่ และไปสู่ระบบการศึกษาที่กว้างขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม Duignan (2014: 162) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หากผู้นำยังมีความพยายามในการปรับปรุงตน อันเกิดจากความตระหนักในจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในตนเองมากเท่าใด ยิ่งจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความพยายามพัฒนาตนเองมากขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการนำของผู้ตามยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับบนภาค ขุณยเชิดชู และคณะ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงจากภายในและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำไปสู่การเป็นครูที่ดีในอนาคต ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้การยอมรับ สนับสนุน และส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้กับผู้ตาม ซึ่งก็คือครูและบุคลากรในสถานศึกษานั้นเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ Walumbwa และคณะ (2010) ทำการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามพบว่า การเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Hallinger และ Kantamara (2001: 393) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ผู้นำสถานศึกษาที่นำนโยบายสำคัญสู่การปฏิบัติ สร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จนั้น มักจะเป็นผู้ที่สามารถอธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผลเชิงคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกให้ครูปรับเปลี่ยนตามคำสั่งเบื้องบน รวมทั้งมีการดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและปฏิบัติตามสิ่งที่เคยสัญญาไว้ คุณลักษณะที่กล่าวมานี้จะเห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างชัดเจน

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ทั้งในการนำนโยบายที่สำคัญต่างๆ สู่การปฏิบัติ และสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ จะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง มีวิสัยทัศน์สามารถอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษากระทั่งเกิดความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายการศึกษา 4.0 ได้สำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership): เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “หัวต้องสายหางจึงจะกระดิก” หมายถึง ผู้นำต้องเริ่มก่อนผู้ตามจึงจะทำตาม โดยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยฉริดา เวชญาลักษณ์ (2560: 211) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีคุณลักษณะ 6 ประการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อและค่านิยมที่ดี การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การมีพฤติกรรมเชิงรุก และมีความกล้าเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Mosley และคณะ (1996) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการเสริมพลังอำนาจ หรือพลังใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับธนศ ขำเกิด (2550: ออนไลน์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน ซึ่ง Avolio, Bass, and Jung (1999: 441-462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการเป็นต้นแบบแล้ว สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามผู้นำ โดยผู้นำจะต้องทำการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงานที่ผู้ตามมีความรู้ความชำนาญ คำนึงถึงความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะทำหน้าที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตามความต้องการของผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระ ส่งเสริมความมั่นใจและความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของชยาภรณ์ จันโท และหิรัญ ประสารการ (2560: 316) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาคุณลักษณะของตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้มากกว่าการผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เพื่อที่จะ ทำให้ระดับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้จากการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 การนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระตุ้นและ ให้อำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและนโยบายการศึกษา 4.0 ที่ว่า การเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งบนโลกนี้มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคมสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการจะนำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่าและที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องบริหารให้เกิด Transformative Education System คือ ระบบการศึกษาที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง 3 อย่าง ได้แก่ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงหลักสูตร คือ หลักสูตรไม่มีการหยุดนิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงได้ตลอด และเปลี่ยนแปลงการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ ที่รวดเร็ว กล่าวคือ รู้เท่าทันและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำนโยบายการศึกษาดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ องค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพที่สามารถรู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร และเปลี่ยนอย่างไร รวมทั้งจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด หรือ ทิศทางใด ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษา 4.0 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่แหลมคม เพราะวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้เป็นพลังที่สร้างความหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานในสถานศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560: 206) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ (2559: 164) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในยุคการศึกษา 4.0 ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรว่า ควรมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในตนเอง กล่าวคือ มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิด ให้คนยอมรับ ยอมปฏิบัติตาม มีการให้กำลังใจกับทุกคน และสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น

จึงควรเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ว่าจะขับเคลื่อนการศึกษา 4.0 ในสถานศึกษา โดยอาจจะมีการเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ได้อื่นๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและมีจินตนาการหรือความฝันจะทำสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนให้ได้

3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership): จากนโยบายทางการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นนี้ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ผู้บริหารหรือผู้นำน้องๆก็ไม่ได้เพียงมีหน้าที่ในการบริหารสั่งการเท่านั้น แต่ความเป็นผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อน ผู้นำต้องอาศัยกระบวนการคิดและมุมมองที่แตกต่างจากเดิมในการมองหาทิศทางใหม่ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น มีความสร้างสรรค์และมีจินตนาการ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ, 2556) นอกจากนี้ว่าสนา ศรีอัครลาภ และคณะ (2559) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยการทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวาง เรียนรู้การทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมตามนโยบายการศึกษา 4.0 โดยธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบ โดยใช้วิธีการใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ Stoll และ Temperly (2009) ได้สรุปแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสและประเด็นต่างๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำสิ่งต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่นๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของสมชาย รุ่งเรือง และธีระศักดิ์ จันทิก (2560) ที่ระบุว่า การพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงบันดาลใจด้านเชิงสร้างสรรค์ นับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร เพื่อให้ได้ผู้นำได้มีความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารงานและสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นทีมงานในองค์กรให้มีความร่วมมือในความคิดในการคิดค้นวิธีและนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนไปในสภาพที่แตกต่างและดีกว่าเดิม ดังคำกล่าวที่ว่า “เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส” เนื่องจากเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 ที่เน้นการคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพเพื่อก้าวพ้นสังคมโลกเลียนแบบและบริโภคนิยม เปลี่ยนการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งการศึกษาไทย 4.0 มีจุดเน้นที่จะต้องสามารถพัฒนาคนให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ จนเกิดผลิตภาพได้ หากมองในมุมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 แล้ว กรอบแนวคิดติดยึด (Mindset) ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการศึกษาในทุกๆ ด้าน ซึ่งต้องเริ่มจากตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองที่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการผลิตผลงาน หรือนวัตกรรมที่แปลกใหม่มีความท้าทายสูง มีความยืดหยุ่นกับวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ผ่านกระบวนการคิด ไตร่ตรองให้รอบคอบและมี

ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างไกล กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถช่วยเหลือและนำบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความคิดและการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนการคิดขั้นสูงที่จำเป็นสำหรับการทำงานในยุคนี้ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในสถานศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้มีการทำงานอย่างอิสระ เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนรู้ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การเพิ่มผลผลิต และการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ประกอบกับในการจัดการเรียนการสอนจะต้องเกิดความหมายทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่ามีทางเลือกและต้องเรียนด้วยความอยากรู้จริง จึงจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมและผลผลิตที่แท้จริง

4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership): การเป็นผู้นำองค์กรที่ใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนนับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เช่นเดียวกันกับสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวไปในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งมีนโยบายที่มุ่งเน้นความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของเด็กไทย 4.0 ดังนั้น การที่จะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูและการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอันส่งผลถึงคุณภาพการศึกษา โดยอรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554: 7) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นการปรับพฤติกรรมและลักษณะของตนเองให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน เช่น สภาพความกดดันทางภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสารการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความต้องการทางสังคม สภาพโลกไร้พรมแดน การแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองและทิศทางการของกระแสสังคม นอกจากนี้ Dave (2007: 1) และ Tanya Roscorla (2010: Onlone) ยังได้ระบุถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ต้องประกอบด้วย การกระทำอย่างรวดเร็วและมุ่งมั่น ฝึกฝนการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ผู้นำด้านนวัตกรรมมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์กร ผู้นำแนวหน้าจะต้องทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และต้องเป็นผู้ที่ต่อสู้กับอุปสรรค โดยผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีคุณลักษณะที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้วย ทั้งนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ คิดบูรณาการ คิดรอบคอบ ไม่ประมาท และมีแรงบันดาลใจ 2) องค์ประกอบบุคลิกภายนอก ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ เอาใจใส่ และคล่องแคล่วว่องไว 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ และการยอมรับความล้มเหลว หรือผิดพลาด และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย การแบ่งปัน ภาวะผู้นำ การดูแล ติดตาม แนะนำ และมีใจเปิดกว้าง (ขวัญชนก โตนาค และคณะ, 2557: 135-136) ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะแสดงพฤติกรรมเมื่ออยู่ในตำแหน่งสอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงานหรือองค์กร พฤติกรรมภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อทิศทางการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของอรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับตัวและทิศทางการนำองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความกดดันให้กับผู้นำโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรมากขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่าง

และความสำเร็จในการแข่งขันเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังพบว่าบริบทภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศในองค์กรส่งผลกระทบต่อ 1) บทบาทของภาวะผู้นำ 2) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และ 4) ใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ ทั้งนี้ การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เอื้อย มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนา ผู้นำเชิงนวัตกรรม

การศึกษา 4.0 มีเป้าหมายคือ สร้างนวัตกรรม และการสร้างนวัตกรรมไม่ได้หยุดแค่การได้ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมเท่านั้น แต่ต้องนำเข้าตลาดและได้รับผลตอบแทนจากนวัตกรรมนั้นๆ ด้วย ตลอดจนต้องพยายามเปลี่ยน ความซับซ้อนของนวัตกรรมให้เรียบง่ายอยู่เสมอ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2559: 96) ดังนั้น การที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจะดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา 4.0 สู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการส่งเสริมและสนับสนุน การปฏิบัติงานให้ได้นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บนฐานของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ไม่หยุดนิ่ง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญความคิด สร้างสรรค์ มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการเรียนรู้ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ สามารถคิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลากหลายแง่มุม ไม่ยึดติดกับ กรอบการทำงานแบบเดิม มีความกระตือรือร้น แสวงหาข้อมูลใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ ประกอบการพัฒนาความคิด การตัดสินใจ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการสิ่งใหม่ๆ มาพัฒนาต่อยอด ประกอบ การพัฒนาความคิด การตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการเรียนรู้สามารถในการเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ รอบตัว สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานและการสร้างนวัตกรรม สร้างผู้นำในด้านที่เหมาะสมแก่ตัวบุคคลแบ่งอำนาจ การตัดสินใจการทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือการทำงาน และมีการแบ่งปันภาวะผู้นำ จะส่งผลให้การทำงานการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย อันจะนำไปสู่ กระบวนการทัศน์การจัดการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นการผลิตความรู้และสร้างนวัตกรรมในยุคการศึกษา 4.0 ตามแนวคิด ก้าวกระโดด หรือ Leapfrog ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ (2559: 51-52) ได้กล่าวไว้ ดังนี้ 1) ใช้ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการทำงานให้ล้ำหน้า รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงจากการท่องจำในยุค 1.0 ผ่านมาสู่ การ Open Sourcing ในยุค 2.0 สู่การสร้างความรู้ในยุค 3.0 และสู่การสร้างนวัตกรรมในยุค 4.0 2) ระดับอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาเน้นการสร้างความรู้แบบการศึกษา 3.0 และนวัตกรรมแบบการศึกษา 4.0 พัฒนานักเรียนที่คุ้นเคยกับ การเรียนแบบยุค 1.0 ให้สามารถเรียกคืนข้อมูลความรู้ได้ ส่วนนักเรียน 2.0 ได้สามารถหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตได้ 3) ผู้นำและผู้ตามแสดงความสามารถในการขับเคลื่อนการสร้างความรู้ใหม่ในการศึกษา 3.0 และการสร้างนวัตกรรม ในศตวรรษที่ 21 ในการศึกษา 4.0 4) เพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เป็นพนักงานที่สร้างความรู้แบบการศึกษา 3.0 และ สร้างนวัตกรรมแบบการศึกษา 4.0 5) ช่องทางการศึกษา 3.0 ของการกระจายความรู้ ได้แก่ การระบุการสร้างและ ใช้รูปแบบใหม่เพื่อการแบ่งปันความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น และการประยุกต์ใช้ความรู้ในโครงการงานเชิงนวัตกรรม 4.0 6) โลกาวัดต้นและความเป็นสากล ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการอยู่ใต้นวัตกรรมที่เป็นนานาชาติ และ

สร้างความเป็นพลเมืองดีมีความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในนักเรียน พนักงาน และหน่วยงานที่นำการศึกษา 3.0 และ 4.0 ไปใช้ 7) สภาพแวดล้อมการวิจัยและการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 3.0 ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างและแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ และใช้การประยุกต์เชิงนวัตกรรม 4.0 ร่วมด้วย และ 8) การทำงานเชิงรุกและการตอบสนอง คาดการณ์ และการสร้างอนาคตในรูปแบบ 3.0 และ 4.0 แทนที่จะต้องทำเพียงแค่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นักวิจัย และนักการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงในยุคการศึกษา 4.0: ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้สำเร็จได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงควรมีความมั่นคงทั้งในสิ่งที่พูดและการกระทำ มีค่านิยมทางบวก มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง มีวิสัยทัศน์ สามารถอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษากระทั่งเกิดความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในและไว้วางใจ อันจะส่งผลต่อการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายการศึกษา 4.0 ต่อไป

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0: การศึกษา 4.0 หรือ Education 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการศึกษาของประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตนเอง คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยต้องมียุทธศาสตร์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในสถานศึกษา ตลอดจนขยายความคิดให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับ ยอมปฏิบัติตาม ด้วยความรู้สึกริ้วางใจ และเต็มใจ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคการศึกษา 4.0: ในการบริหารสถานศึกษาและการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำพาตนเองออกมาจากกรอบแนวคิดติดยึด (Mindset) และเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุกๆ ด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง

4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในยุคการศึกษา 4.0: การศึกษา 4.0 มีเป้าหมายคือ สร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อทิศทางในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องให้ความสำคัญความคิดสร้างสรรค์ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเรียนรู้ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่กระบวนการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นการผลิตความรู้และสร้างนวัตกรรมในยุคการศึกษา 4.0

ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท ซึ่งมีความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

บทสรุป

การบริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาแบบเดิมในประเทศไทยสู่การศึกษา 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารให้เกิดระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)

ทั้งนี้ภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท ยังมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ตลอดจนการนำนโยบายต่างๆ ที่สำคัญสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และยังเป็นตัวหนุนเสริมให้พลังแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาในการขับเคลื่อนให้ชีวิตมุ่งไปข้างหน้า เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภทแล้ว จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุคการศึกษา 4.0 ต่อไป

เอกสารอ้างอิง**ภาษาไทย**

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, จักรกฤษณ์ โปตาพล, และวิไลพรรณ เสรีวัฒน์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. ขอนแก่น: คลังน่านวิทยา.

ขวัญชนก โตนาค, สุกัญญา แซ่มซ้อย, และอนุชา กองพ่วง. (2557). “การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์**, ปีที่ 16 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2557): หน้า 131-140.

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. (2557). ผู้นำแห่งอนาคต คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชยาภรณ์ จันโท และหิรัญ ประสารการ. (2560). “การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**, ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): หน้า 304-320.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิล อรัญเวศ. (2560). **คุณลักษณะของนักบริหารยุคไทยแลนด์ 4.0**. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2561, จาก <http://www.obec.go.th/news/82582>

ธเนศ ขำเกิด. (2550). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2561, จาก <http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>

ธีระ รุญเจริญ. (2554). **กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). **การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2561 จาก http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46211&Key=news_Teerakiat

นภา ธรรมทรงชนะ. (2557). **บันทึกการเรียนรู้ Authentic leadership**. นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

นภาเดช บุญเชิดชู, จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย , และโยธิน ศรีโสภา (2560). “พหุมิติภาวะผู้นำของพี่เลี้ยงทางวิชาการ นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู.” **Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): หน้า198-213.

ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2559). **ภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2561, จาก http://www.entaining.net/article06_leadership.php

พสุ เดชะรินทร์. (2560). **องค์กร 4.0**. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2561, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640476>

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2555). **ออกแบบผู้นำการศึกษาใหม่ : ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, สีนระวา คามดิษฐ์, เถลิ้มชัย มนุเสวต, วาสนา วิสฤตภา, และนักรบ หมีแสน. (2559). **การศึกษา**

4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

โพยม จันทน์น้อย. (2556). **จากผู้ใหญ่สู่ การศึกษาไทย 4.0.** สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2561, จาก

<http://www.birdkm.com/outside-classroom/outsideclass/thai-education-40>

รัตติกรณ จงวิศาล. (2553). “การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs”. **วารสาร
พัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal**, ปีที่ 50 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2553) :
หน้า 80-99.

วาสนา ศรีอัครลาภ, จิราวรรณ คงคล้าย, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง
ความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการโค้ชทางปัญญา ในงานบริหารและบริการของภาครัฐ.” **Veridian
E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559):
หน้า 339-357.

วิจารณ์ พานิช .(2558) . **แนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**, บรรยายแก่นักศึกษา หลักสูตร
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน
2558 ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ศศิธรดา แพงไทย. (2559). “**บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.**” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**
ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน): หน้า 7-11.

สมชาย รุ่งเรือง, และ ชีระศักดิ์ จันทิก. (2560). “รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์.”
Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1
(มกราคม – เมษายน 2560): หน้า 29-46.

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2554). **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

Armstrong, M. (1990). **How to Be an Even Better Manager.** London: Kogan Page.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and
transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire. **Journal of
Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462.

Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development Getting to the Root of
Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**, 16, 315-338.

Dave. (February 1, 2007). **Characteristics of Innovative Leaders.** Retrieved April, 29, 2018 from
<http://innovativeleadership.blogspot.com/2007/02/innovative-leadershipprogress-at-warp.html>

- Duignan, P. A. (2014). Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 152-172. DOI:10.1108/JEA-01-2014-0012.
- Fullan, M. (2003). **The moral imperative of school leadership**. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relation*, 53, 1027-1055
- Global Center for Digital Business Transformation. (2015). **Digital Disruption Is Impacting All Industries**. Retrieved April, 19, 2018 from https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Documents/CBS%202016/2_David%20Bunei_Digital%20Transformation_Innovation.pdf
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 385-408.
- Marquardt, M. J. (2000). Action learning and leadership. *The Learning Organization*, 7(5), 233-241.
- Mosley, D.C., Pietri, P.H. and Megginson, L.C. (1996). **Management leadership in action**. (5th ed). New York: Harper.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**. (9th ed). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5.
- Stoll, L. & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.
- Tanya Roscorla. (October 25, 2010). **The 7 Steps to Innovative Leadership**. Retrieved May 1, 2018 from <http://www.convergemag.com/policy/The-7-Elements-of-Innovative-.html>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.