

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหาร  
สถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21  
SCHOOL ADMINISTRATORS AND TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP FOR SCHOOL MANAGEMENT  
IN THE 21ST CENTURY



<sup>1</sup>ทองคำ เกษจันทร์, <sup>2</sup>เอกราช โฆษิตพิมานเวช และ <sup>3</sup>สอาด ภูนาสรณ์

<sup>1</sup>Thongkham Ketchan, <sup>2</sup>Ekkarach Kositpimanvach and <sup>2</sup>Saard Poonasron

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Mahamakut Buddhist University, Thailand

<sup>1</sup>Thongkhamket.888999@gmail.com

Received July 12, 2021; Revised October 9, 2021; Accepted November 26, 2022

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีประเด็นสำคัญเริ่มตั้งแต่ความหมาย วิถีปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์พฤติกรรมที่ผู้บริหารในการแสดงบทบาทตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวิถีปฏิบัติของผู้บริหารตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<sup>1</sup> อาจารย์, หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร., หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

<sup>3</sup> อาจารย์, หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์

และยังมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารทุกระดับในยุศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ :** ผู้บริหารสถานศึกษา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารสถานศึกษาในยุศตวรรษที่ 21

### Abstract

The objective of this article is to present the concept and approach of the innovative approaches to the styles of administrator in higher education according to transformational leadership in terms of meanings, transformational leadership styles, and leadership behaviors. Moreover, this study focused on the relationship between transformational leaderships and the effectiveness of educational institution. The recommendation was also presented to administrators in educational for developing transformational leaderships for all levels in organization of the 21st century.

**Keywords :** School administrators, Transformational leadership, School management in the 21st century

### บทนำ

ในปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การย่อโลกด้วยเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โลกได้เข้าสู่ยุคของสังคมความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การบริหารจัดการที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรคนจึงมีความสำคัญที่สุดเพราะคนเปรียบเสมือนสายใยของสังคมที่จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมทุกสังคมถูกเชื่อมโยงเป็นสังคมเดียวกันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร การก้าวเข้าสู่ยุศตวรรษที่ 21 ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องเตรียมพร้อม

ยอมรับและรู้เท่าทันกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเตรียมองค์กร ทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมและภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และมีหัวใจรักและศรัทธาในอาชีพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหาของประเทศอย่างแท้จริงโดยยึดหลักการว่า หัวใจแห่งการบริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคมได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ดังนั้น การที่จะบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับยุคการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้บริหารจะต้องปรับตัว และพัฒนาภาวะผู้นำให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาควิชาระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตลอดจนถึงระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและสามารถทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน

บทความนี้ขอนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษาในศตวรรษที่ 21

## ผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการทางบริหารหลายท่านให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะด้วยกัน ซึ่งหมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย รวมกันไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกันให้พากันไปด้วยดี สรุद्धหมายที่ดีตามภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม (ธีระ รุณเจริญ, 2555) บุคคลที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ โดยอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่าง บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) สอดคล้องกับกระแสด ชนวงษ์ (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการ สร้างผู้นำและสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียง คอยบอกเวลาอย่างเดียวและได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5F คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus) มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ตั้งมั่น ในสิ่งที่ตั้งใจทำอย่างแน่วแน่ 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความคิดและการกระทำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความเป็นจริงที่แปรเปลี่ยนไปตามข้อเท็จจริง 3) มีความรวดเร็ว (Fast) มีความรวดเร็วในการคิดและตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและคับขัน ต้องมีความสามารถมีความคล่องแคล่ว ว่องไวต่อการแก้ปัญหา 4) ความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly) ความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน รู้จักประสานงานทั้งคนที่มีความคิดเห็นที่ตรงกันและไม่ตรงกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความจริงใจ ไว้วางใจทีมงาน และ 5) มีความสนุกสนาน (Fun) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน ไม่ตึงเครียด ยิ้มแย้ม แจ่มใส มองปัญหาและคนรอบข้างในแง่บวก และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำชี้แนะ มีบทบาทและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถขจัดปัญหา ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้ การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดีและพระราชวัลภาจารย์

(ดาวเรือง อาจารย์คุณ) (2563) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือ ผู้ตาม 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลเหนืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) ผู้นำ คือ ผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะก่อให้เกิดความพยายามในการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมกัน 4) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพลเหนือความสามารถ จูงใจคนให้ ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น 5) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัยสั่งการให้โน้มน้าวใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และ 6) ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีคุณลักษณะและความสามารถพิเศษในการนำบุคคลอื่นๆ ด้วยการจูงใจหรือใช้อิทธิพล ชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งที่ต้องการด้วยความเต็มใจให้แก่องค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนความหมายของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักการศึกษาให้ความหมาย ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจ หน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข (การดี อนันต์ นาวี, 2555) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตน กระตุ้นชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556) สอดคล้องกับ

วิมลวรรณ แจ่มนิล และชนมณี ศิลาบุญกิจ (2564) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการแสดงออกของผู้บริหารในการนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผ่าน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้การนำความรู้ ทักษะตลอดจนเทคนิค ต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานวิชาการ เป็นต้นแบบที่ดีในการเรียนการสอน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นงานวิชาการ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน มีวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้าน วิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ผล การเรียนของนักเรียนและการปฏิบัติการสอนของครูประจำชั้นให้ครูผู้ปกครองเข้าใจ รับทราบเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำสื่อเทคโนโลยี มาใช้ในการผลิตนวัตกรรมที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2) ด้านการ ประเมินผลและการนิเทศการสอนของครู หมายถึง ผู้บริหารประชุมร่วมกับคณะครูเพื่อ กำหนดตารางนิเทศร่วมกันและประเมินการเรียนการสอนเพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือครู เป็นประจำอย่างต่อเนื่องโดยการเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สร้างความสัมพันธ์อันดีแนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศและ นำผลการนิเทศไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนครั้งต่อไปให้มี ประสิทธิภาพ 3) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้ เทคนิคการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน ใช้เทคนิคการบริหารงานแบบ กัลยาณมิตรโดยยึดหลักประชาธิปไตย จัดบรรยากาศทางวิชาการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ด้านวิชาการของโรงเรียน นำเสนอผลการเรียนดีเด่นของนักเรียนตามโอกาสต่างๆ พัฒนา แหล่งเรียนรู้ที่สร้างองค์ความรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้ สะอาด ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้วางแผนการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนติดตามและประเมินผล การ จัดการเรียนการสอน สรรหาอุปกรณ์ สื่อการสอน ที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ5) ด้านการใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาผลงานทาง วิชาการ นิเทศ กำกับติดตามการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเองอยู่เสมอ จัด

อบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอนการใช้สื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้ในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมในการแสดงออกหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการที่จะใช้อำนาจ อิทธิพล หรือศิลปะในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่างๆด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลายทฤษฎีซึ่งนักวิชาการได้คิดค้นและสรุปเป็นองค์ความรู้ไว้ แต่จะกล่าวถึงบางทฤษฎี ดังเช่น Yukl (1989) กล่าวว่า ผลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานให้สำเร็จ 2) พยายามยั่วยักให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนของตนเอง และเพิ่มการทำงานของประโยชน์หมู่คณะขององค์การและเพื่อส่วนรวม คือเห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน 3) พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความต้องการที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

Bass (1998) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากมีความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated)

และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM ) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือน

ตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration:IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมี

โครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

พรชัย เจตามาน (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21 ไทยแลนด์ 4.0 มีสิ่งที่ท้าทายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสารความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความ

เปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 5 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุฒิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายชัดเจนและมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค การมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถ มุ่งมั่น ตระหนักและทุ่มเท มีความสามารถในการจัดการ หรือควบคุมตนเอง เห็นคุณค่า มีคุณธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา การมองปัญหาเชิงระบบในแง่มุมต่างๆ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิคการ มอบหมายงาน ที่ดี

5. การสร้างทีมงาน (Teams) การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคล การรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและอยู่ในตัวบุคคลผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น แสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบริหารปัจจัย ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น แพรดาว สนองฝัน (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา 2) ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลผลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 6) ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7) ทักษะด้านการวางแผน คือผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน 9) ทักษะด้านการประเมินคือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงานคือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน ให้สอดคล้องกับการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหา (Problem

solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เป็นหลักด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

## บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีคุณธรรม และยังสามารถแผ่อิทธิพลส่งผลไปยังผู้ตามในองค์กรให้มีแรงจูงใจสูงสุดในการทำงาน เห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องมีผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายใน มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือมีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ให้มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

- กระแส ชนะวงศ์. (2556). *ภาวะผู้นำ*. <http://www.hham.or.th/content/100/1/.com>.  
 จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :  
 วี.พริ้นท์.

- ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ :ข้าวฟ่าง.
- นุช สัทธานัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. วารสาร ธุรกิจปริทัศน์, 8(1). 167-182.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2556). *การจัดการสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 8*. ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- พระราชวัลภาจารย์ (ดาวเรือง อาจารย์คุณ), (2563). *ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี*. วารสารศิลปการ, 4(3). 760-771.
- แพรวดา สอนง้วน (2557). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 37(4). 42-50.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ : มนตรี.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิมพ์ครั้งที่ 5*. กรุงเทพฯ :นำศิลป์โฆษณา.
- วิมลวรรณ แฉ่งนิล และชนมณี ศิลาณกิจ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตศรีนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. วารสารออนไลน์บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2(1). 1-14.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah NJ:Erlbaum Associates.
- Yukl . G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

