

**คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**
**The Characteristics and Roles of Transformational Leaders for School
Administration in the 21st Century**

มัทนา กามะ

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ และ 6 ลักษณะ 6 ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ ส่วนลักษณะ 6 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมเชิงรุก และความกล้าที่จะเสี่ยง ส่วนบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, ผู้นำต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลง, บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา, เน้นผลการปฏิบัติงานส่วนรวมมากกว่าผลงานของปัจเจกบุคคล, ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้ถึงผลการดำเนินงาน, การบริหารงานด้วยระบบประชาธิปไตย, ประสานงานให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน, และประสานงานองค์กรภายนอกเพื่อความร่วมมือด้านการจัดการศึกษา, จัดการปัญหาอย่างประนีประนอม, ประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนให้บุคลากรทำรายงานผลการดำเนินงานและนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ, บริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์, และมีความพร้อมในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: คุณลักษณะ, บทบาท, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ศตวรรษที่ 21, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

This article aims to present the characteristics and roles of transformational leaders for school management in the 21st century. The characteristics of transformational leaders in school management in the 21st century consist of 4 skills and 6 characteristics. The 6 skills consist of communication skills, creative skills, vision skills and cooperation skills. The 6 characteristics consist of the vision, belief that the school is intended to be a learning place, valuation and importance of human resources, good skills of being an effective communicator and listener, proactive behavior and the courage to take risks. As for the 6 roles of transformational leader in school management in the 21st century, leaders must understand the change, change management for school development, focusing on the overall performance rather than the individual's work, causing the personnel in the school to recognize to the operation results, democratic system management, coordinate for smooth operation for work efficiency, by external organizations to coordinate cooperation in education, the issue of reconciliation, public relations, and encouraging personnel to report on the results of operations and publicize the reports to related parties and the public, and be ready to respond to changes.

Keywords: Characteristics, Roles, Transformational Leader, School, Administration

บทนำ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร ในการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามา ร่วมกัน และถูกใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ ย่อมจำเป็นต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพรวมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และสมรรถนะต่างๆ พัฒนามาจาก

ประสบการณ์การเรียนรู้ การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่มากระทบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยพฤติกรรมหรือรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ผู้นำต้องปรับพฤติกรรม และลักษณะของตนเองให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน สถานศึกษาจึงเป็นองค์การหลักที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดบริหารจัดการให้การบริการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และเสมอภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) สถานศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ งานของสถานศึกษาจะมี ประสิทธิภาพเกิด และเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ และนวัตกรรมทางด้านการศึกษา และทำให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษา และชุมชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546)

ผู้นำในการบริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การ ทางศึกษานักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำคัญและความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพ ทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัสดุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (วาโร เริงสวัสดิ์, 2549) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุค ของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามอันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎี มาสโลว์ ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หรือในเวลาที่แตกต่างกันเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีปฏิกริยาต่อสภาพแวดล้อมโดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ (Avolio and Bass 1988) พื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของ องค์การ คือ 1) ความสำเร็จขององค์การ โดยส่วนรวม ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความรอบรู้ ในสถานการณ์ต่างๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับภาวะ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อม ถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ผู้นำ จะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างขององค์กร และสร้างบทบาทในการนำองค์กร ให้สังคมยอมรับต้องเรียนรู้วิถีใหม่ๆ และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis 1986) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็น องค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมีลักษณะเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีขนาดเล็กลง ใช้กำลังคนน้อย บุคลากรมีความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพ บริหารงานโดยใช้ทีมงานเป็นฐาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อำนาจในการ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยในการทำงานร่วมกัน ประสพผลสำเร็จใช้การเรียนรู้เป็นฐานมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) ผู้บริหารกับผู้นำจะแตกต่างกันความเป็นผู้นำจะเป็นเพียงหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร (Administrator) เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับการคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำ (Leader) จะมีอำนาจโดยวิธีอื่น ไม่ได้มอบอำนาจตามสายงาน มีบทบาทกว้างกว่าผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับผู้อื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารและมีผลต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหาร คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารต้อง มีเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้ที่จะเป็นผู้นำ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพระบบการศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำในการบริหารส่วนหนึ่งดังนั้น บทบาทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างและประสานงานในการบริหาร ทั้งนี้ การเป็นผู้นำที่ชาญฉลาดจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ยอมอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกละแวกใจและ เจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน และยอมอุทิศตนเพื่องาน ส่งผล ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาในฐานะนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อที่จะ

นำผลการศึกษาไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ให้มีประสิทธิผล และเกิดประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การเพราะผู้นำมีภาระและหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่ต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมนำพาให้บุคลากร หรือผู้ตาม (follower) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยขององค์การขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่ และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาความฝันขององค์การ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น (Bennis, 1990)

ผู้นำ (Leader) คือ ความริเริ่มและอ้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม มีความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เป็นเรื่องของศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของ กลุ่ม (McFarland, 1979)

ผู้นำ (Leader) การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้ศิลปะรูปแบบการชักจูงและอิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน แต่ไม่ใช่การบังคับจิตใจเพื่อให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ เกิดความศรัทธา รักดี และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จเกิดประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์กร (คมเดช ไชยเดือนและคณะ, 2562)

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารต่อการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จโดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆหรือไม่

วิสัยทัศน์ของผู้นำมี 4 ประเภท ดังนี้

1. วิสัยทัศน์องค์การ (Organizational vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างมีระบบ มีการระบุองค์ประกอบย่อยๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น

2. **วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future vision)** เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไร และการทำหน้าที่ของส่วนต่างๆ ภายในขององค์การในอนาคตเป็นเช่นไร

3. **วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)** ได้แก่วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์การ รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ

4. **วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision)** ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบันกับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งต่อองค์การและต่อตัวผู้นำด้วย (Manasse, 1986)

ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงจำเป็นต้องทำให้กลายเป็นสิ่งที่ร่วมกัน ของบุคคลต่างๆ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎี ของ Bass & Avolio 1993 ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence:II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มา

แก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่เกิเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ)

ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น

ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุมในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก

สรุปได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ” ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย (Burn, 1978)

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leaders with Managers)

ผู้บริหารทำหน้าที่ จัดหา ประสานงาน และกระจายทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการทำงานขององค์กร เป็นผู้สร้างความมั่นใจว่าสร้างที่ปฏิบัตินั้นเป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กร ส่วนผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการสร้างความมั่นใจว่างานขององค์กรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ ส่วนผู้นำมีหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดเป้าหมาย (Goals) ขององค์กร เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นขององค์กรงานด้านการเป็นผู้บริหาร (Management) ได้แก่ การควบคุม การวางระบบ การจัดระเบียบ และเน้นความมีประสิทธิภาพ ส่วนงานการเป็นผู้นำ (Leader) คือการทำหน้าที่ปลดปล่อยพลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการ จัดทำวิสัยทัศน์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีประสิทธิผล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

ผู้บริหารกับความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันความเป็นผู้นำจะเป็นเพียงหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหาร (Administrator) เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับการคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำ (Leader) จะมีอำนาจโดยวิธีอื่น ไม่ได้มอบอำนาจตามสายงาน มีบทบาทกว้างกว่าผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับผู้อื่น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารและมีผลต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหาร คือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ที่ผู้บริหารต้องมี เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้ที่จะเป็นผู้นำ (คมเดช ไชยเดือน และคณะ, 2562)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Characteristics of Leaders of Change)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรอบทิศทาง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่เติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษาผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา การวิเคราะห์ องค์ประกอบของผู้นำและศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตมั่นคง และยั่งยืนต่อไป (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรรค์ สนวา, 2560)

ในปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า ครูก็คือผู้นำ (Teachers as leaders) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง การปรับโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (Site based management) ซึ่งล้วนส่งเสริมแนวคิดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจต่อประเด็นต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น โดยผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ทำการชี้นำและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบเริ่มมีเผยแพร่ออกมามากขึ้น โดยระบุว่า ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์ ขึ้นมาจากนั้นจึงร่วมกับผู้ร่วมงานช่วยกันพัฒนาให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)” และใช้หลักบริหาร ที่ยึดในคุณค่าของบุคลากร (Valuing the organization’s personnel) ขององค์การโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ แสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และแสดงความกล้าตัดสินใจ ผู้นำจะยอมรับและเน้นความสำคัญมา ที่ผลประโยชน์และความต้องการของสถานศึกษาเป็นสำคัญ มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แม้จะรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะกระทบต่อสถานภาพเดิม (Status quo) ที่ เป็นอยู่ของตนก็ตาม ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูง นั้นเอง (เทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 อ้างถึง Bellon & Beaudry 1992; Boles & Troen 1992) เมื่อทำการ สังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่เหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งพบว่า เป็นคุณลักษณะและ ทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ครูใหญ่เหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการ สอนนำมาใช้ดำเนินการ ได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High expectations on students and teachers)
2. การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An emphasis on instruction) การให้ ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of Professional development)
3. การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน ที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่นๆ (Use of data to evaluate student’s progress among others)
4. การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน (เทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 อ้างถึง Heck, Larsen และ Marcoulides, 1990)

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผู้นำ มีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้อง อาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลก เข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถ นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (ศศิธรดา แสงไทย, 2559) บทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียนการพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงานและการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการตีระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้องด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Role in government and community relations) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์ในความหลากหลายของพื้นที่ รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริการเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Role in assignment) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเองจึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ (Derick Meado, 2016)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย ด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ เพิ่ม โอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้นและออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพ (Do DEA, 2014)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคไร้พรมแดน

บทบาทความเป็นผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนา ประชากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีความสุข และมีคุณลักษณะโดดเด่น เหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาท สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงของโลก ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลัง อยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น เมื่อ ผู้บริหารเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้บริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่างๆ ให้แตกต่าง จากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหาร ต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความ เปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผน

3. ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ใน การจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นต้น

4. ปฏิรูป เป็นนักคิด นักพัฒนา ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. ประชาธิปไตย บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับความความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วม แก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. ประสาน เป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. ประนีประนอม พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อ เกิดปัญหา ผ่อนหนักให้เป็นเบา

8. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

9. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (บรรจง ลาวะลี, 2560 อ้างถึง รสสุคนธ์ มกรมณี, 2555: ออนไลน์)

ทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly effective Team building skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem- solving skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning – Project skills)
4. ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills)
5. ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and climate set skills)
6. ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship building up skills)
7. ทักษะการสอนงาน (Coaching skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
10. ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational skills)
11. ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & thinking skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self – management skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills) (บรรจง ลาวะลี, 2560 อ้างถึง ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง และวรางคณา ทองนพคุณ, 2557: ออนไลน์)

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นเหมือนกุญแจสำคัญไปสู่การปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืนซึ่งนักการศึกษามีความเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการบริหารเป็นผู้นำทางวิชาการมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและบริหารงานให้เกิด

ประสิทธิผล และสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำยุคใหม่ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจนสามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบัน และภาพที่ควรเกิดขึ้นในอนาคตได้ ผู้นำในสถานศึกษายุคใหม่ต้องวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการเร่งเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนเพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานยุคใหม่ มีความรู้ในมิติที่กว้าง และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

การวิเคราะห์คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาสามารถนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ 6 คุณลักษณะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.1 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความวิเคราะห์ มีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระรวมทั้งศิลปะการพูดกับการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีความรู้วิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

1.2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ๆ โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน

1.3 ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจนโดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.4 ความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ 1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ 3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล 5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก 6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

2. การวิเคราะห์บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาสามารถนำมาวิเคราะห์บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท ดังนี้ สร้างและเข้าในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรในสถานศึกษารับรู้ถึงผลการดำเนินงาน เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นนักปฏิรูป นักคิด นักพัฒนา ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน ประสานงานในสถานศึกษาให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่าย ร่วมจัดการศึกษา เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา ผ่อนหนักให้เป็นเบา ประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง และมีวิสัยทัศน์ในการนำและบริหารงานในสถานศึกษาที่กว้างไกล

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรอบทิศทาง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ 6 ลักษณะ คือ 1. ทักษะการสื่อสาร 2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 3. ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ และมีลักษณะ ดังนี้ 1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) 2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) 4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a skill communicators and listener) 5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively) 6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks) ส่วนบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นต้องสร้างและเข้าในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารับรู้ถึงผลการดำเนินงาน เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคเป็นต้น เป็นนักปฏิรูป นักคิด นักพัฒนา ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน ประสานงานในสถานศึกษาให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา ผ่อนหนักให้เป็นเบา ประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง มีวิสัยทัศน์ในการนำและบริหารงานในสถานศึกษาที่กว้างไกล และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติด ผู้นำในสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำในการบริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้นำในการบริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหาร

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาทักษะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องวางแผน เพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานยุคใหม่ มีความรู้มีตึกกว้าง มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีนิสัยผู้นำที่แท้จริง มีพฤติกรรมและมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ สามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- คมเดช ไชยเดือน และคณะ. (2562). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของทักษิณ ชินวัตร กับการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สู่นโยบายสาธารณะแนวใหม่. *คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 6(1), 4-6.
- ฉัตรนรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรรค์ สนวา. (2560). พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ. *วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 1(2), 19-20.
- นุช สัทธานัตมมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *ธุรกิจปริทัศน์*. 8, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 170-172.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 2-5.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. 2549 (25 มกราคม 2563).
- จาก: [http : // suthep. Ricr.ac. th](http://suthep.Ricr.ac.th)
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Building*. (2nd edit.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- McShane, S. L. and Von Gilnow, M. A. (2009). *Organizational Behavior*. (2nd edit.). New York: McGraw-Hill.