

# คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Leadership traits of School Administrators in 21<sup>st</sup> Century

<sup>1</sup>ศิริประภา อัคราภิชิต

Siraprapa Akkaraphichart

<sup>2</sup>ชื่นนภา นาวารี

Chuennapa Navaree

<sup>3</sup>มัทนา วังถนอมศักดิ์

Matthana Wangthanonsak

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Education Administration Department Silpakorn University

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: siraprapa96@gmail.com

**Received:** December 21, 2022; **Revised:** December 25, 2022; **Accepted:** December 31, 2022



## บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องมีบทบาทที่จะดำเนินภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารเองก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในกระแสโลกยุคใหม่ หรือที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก

ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การสนับสนุน ชักชวน กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน และการบริหารการจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, คุณลักษณะภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

## Abstract

School administrators are very important people, because there must be a role to be performed under the conditions of the surrounding conditions. Especially in the present day's there are changing rapidly. Administrators also need to have knowledge of “Leadership”. Because leadership is very important for executives. Educational institutions in the modern world or as always known as the globalization era, which has progressed in technology, because the change of society from the past to the present very quickly.

Therefore, leadership is the process of school administrators influencing their subordinates to cause activities or changes to achieve specific educational institution goals in the 21st century by supporting, persuading, motivating personnel to comply with willingness and willing to cooperate to lead the operation and management of education in educational institutions effectively and effectiveness.

**Key words:** Leadership, Leadership Traits, School Administrators, 21st century

## บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร การบริหารสถานศึกษาจะ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือผู้บริหาร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้นำ (Leader) และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรมีการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำตลอดจนศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญในการพัฒนา ภาวะผู้นำเพื่อใช้สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำเพื่อให้ผู้นำมี คุณลักษณะอันสอดคล้องกับโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้นำจึงต้องมี บทบาทหน้าที่อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจหรือชักนำให้บุคคลใน กลุ่มร่วมกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ สามารถอาศัยความสัมพันธ์ใช้ความสัมพันธ์เรียก ผู้อื่นให้มาทำงานแทน เขาจำเป็นต้องใช้ความประพฤติและนิสัยของเขามากระทบต่อการกระทำ และความคิดของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557)

อย่างไรก็ดีเมื่อพูดถึงคำว่า “ผู้นำ” เรามักจะเห็นภาพของคนหนึ่งคน หรือกลุ่มคน ไม่กี่คนจำนวนหนึ่ง ที่กำลังกำหนดหนทางหรือวิธีการดำเนินชีวิต หรือดำเนินกิจกรรมให้กับคน หรือกลุ่มคนจำนวนมาก เพื่อที่จะขับเคลื่อนความเป็นไปของกลุ่มให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่บ่อยครั้งเรามักจะได้ยินว่า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลุ่มองค์กร

นั้นๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำเมื่อเป็นเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรมีบทบาทที่จะต้องดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญด้านวัตถุเข้ามาแทนที่วิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมจากอดีตสู่ ปัจจุบัน เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา จากความเจริญที่ รุดหน้าอย่างรวดเร็วของโลกยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนผู้นำ (Leader) และ “ภาวะผู้นำ(Leadership)” จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น จนอาจเกิดวิกฤตภาวะผู้นำขึ้นได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาในสังคมของทุกชนชั้น ทุกระดับ จนกระทั่งนำไปสู่ปัญหาระดับประเทศในที่สุด การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่จะละเลยและมองข้ามไม่ได้ เรื่องของการพัฒนาที่จะต้องปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายที่เหมาะสม ในการที่จะพาองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์นี้ รวมทั้งต้องคำนึงถึงเรื่องของจังหวะ เวลา และการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการจัดการศึกษาทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับผู้นำ เนื่องจากว่าถ้าหากผู้นำขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ขาดซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือเป็นการตัดสินใจที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่สมฤทธิ์ได้ ดังนั้นการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมการใช้ความรอบคอบประกอบการวางแผนอย่างระมัดระวังในเรื่องการจัดการความรู้ การปฏิบัติและการตัดสินใจที่ถูกต้องทันเหตุการณ์ โดยตระหนักในคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต อดทน มีความเพียรในการใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง หากผู้นำบกพร่องในทักษะหรือคุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้ สามารถทำให้เกิดผลกระทบและความล้มเหลวตามมา ตั้งแต่ในระดับชุมชน สังคม หน่วยงาน องค์กร ภาคีรัฐ ภาคเอกชน จนนำไปสู่ปัญหาระดับประเทศได้ (พัชรินทร์ วงสาร และคันสนีย์ จะสุวรรณ, 2564)

## ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ(Leadership) หรือความเป็นผู้นำซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985: 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันดังนี้

ฐิติญา พรหมศร (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้แนะ ผลักดัน ให้บุคคล

อื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ธัญญามาสา โลจนานนท์ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ปฏิบัติตาม

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกริยาจากผู้ตามต่างกัน

แม็กซ์เวลล์ (Maxwell, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงบุคคลอื่นทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่แวดล้อม

จาค็อบส์ และ จาคส์ (Jacobs & Jaques, 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ริชาร์ดส์ และ เองเกิล (Richards & Engle, 1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการจูงใจประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

แคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn, 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำองค์กร

สต็อกกิล (Stogdill, 1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและอำนาจไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

## คุณลักษณะภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง จึงทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปได้ดังนี้

สมชาย เทพแสง (2565) คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้นำสามารถเรียนรู้ สังเกตประสบการณ์ ผิดพลาด พัฒนาตนให้เป็นผู้นำที่ดีได้ กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ จะสำเร็จได้หรือไม่ เพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะผู้นำจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ก็นับว่าเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร แต่ก็มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อควรสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำที่ดี

นภดล เจริญทรัพย์นันต์ (2565) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำอาจไม่ใช่เรื่องยาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีนี่สิ เป็นเรื่องยากและท้าทายสำหรับทุกคน เพราะคุณไม่สามารถสั่งให้ทุกคนชอบหรือเห็นด้วยในสิ่งที่ตนเองทำ แต่ ในฐานะผู้นำคุณต้องซื้อใจผู้คนให้ได้ เพื่อต่อยอดไปถึงการทำงาน การทำธุรกิจ และส่งให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ 1) ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว 2) ความกล้าหาญ 3) ความเด็ดขาด 4) ความไว เชื่อใจ 5) ความอดทน 6) ความกระตือรือร้น 7) ความริเริ่ม 8) ความซื่อสัตย์สุจริต 9) ความพินิจพิเคราะห์ 10) ความยุติธรรม 11) ความรอบรู้ 12) ความจงรักภักดี 13) ความรู้จักกาลเทศะ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2565) กล่าวว่า คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็น ผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามอีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติได้ นำเอา แบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำบางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ 1) มี เป้าหมาย 2) ความรอบรู้ 3) กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ 4) กระตือรือร้น 5) มีความอดทน 6) การ บังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง 7) การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ 8) มีมนุษยสัมพันธ์

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2564) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น 2) มีความรอบรู้ความสามารถในงานที่ตนเองมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 3) มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย 4) มีความเสียสละ 5) มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต 7) มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ 8) มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน 9) มีดุลยพินิจมั่นคงและรอบครอบ 10) มีความจงรักภักดีต่องานและ

ผู้ร่วมงาน 11) มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่ 12) มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ มาแล้ว 13) มีบุคลิกภาพเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว 14) มีเหตุผลยอมรับความจริง 15) มีความตื่นตัว ค้นหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 16) มีความยุติธรรม

บาร์นาร์ด (Barnard, 1963) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำคือ 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ

สต็อกดิล (Stogdill, 1974) กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้ 1) ร่างกายแข็งแรง มีชีวิตชีวา 2) ภูมิหลัง มีการศึกษาดี สถานภาพทางสังคมดี 3) สติปัญญาฉลาดตัดสินใจดี 4) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 5) บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 6) ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบ ชยัน และอดทน 7) ลักษณะทางสังคม มีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

สเตดท์ (Stedt, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นคือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3) กล้าคิด กล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวบยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1996) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยุ่น 9) การบริหารคน 10) มีความรักองค์กร

โควี (Steven R. Covey, 1992) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมี 8 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้ที่ใฝ่การเรียนรู้ตลอดเวลา (Continually Learning) ทั้งการเรียนรู้ การอบรม การฝึกฝน และตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด ทั้งยังชอบถามคำถาม และกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) ชอบบริการผู้อื่น (Service-Oriented) มีชีวิตเพื่อช่วยเหลือผู้คน มิใช่คิดแต่เรื่องความสำเร็จทางอาชีพเท่านั้น มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม และอย่างให้การบริการแก่ทุกคน 3) เชื่อมมั่นในพลังด้านบวก (Positive Energy) มีความร่าเริง มีความสุข คิดในแง่บวก มีศรัทธาต่อสิ่งที่ดีทำ มีอารมณ์ขัน และนิยมหลีกเลี่ยงความคิดหรือพลังด้านลบ 4) เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น (Believe in Other People) พยายามแสวงหาจุดแข็งของคนอื่นไม่คอยหาจุดบกพร่องในบุคคล นิยมให้อภัยในความผิดพลาดของคนอื่น ไม่ผูกอาฆาตแค้น มักเชื่อว่าทุกคนมีข้อดีที่ซ่อนอยู่ในตน 5) ใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล (Balanced Lives) มีชีวิตส่วนตัว ชีวิตสังคม

สุขภาพกายและใจที่สมดุล ไม่นิยมความสุดโต่ง มีความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมชีวิตในแต่ละวัน และพักผ่อนอย่างเพียงพอ 6) มองชีวิตเป็นการผจญภัย (Adventure) คาดหวังว่าจะได้เห็นเรื่องใหม่ๆ ในชีวิตได้ทุกวันขณะที่คนอื่นๆ เห็นเป็นเรื่องจำเจ ความสำเร็จของผู้นำมาจากภายใน ไม่ชอบเดินตามใคร มีความยืดหยุ่นในการใช้ชีวิตสูง 7) นิยมทำงานเป็นทีม (Synergistic) มักนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ทีมงานได้อย่างอัศจรรย์ทำงานหนักและมีความเฉลียวฉลาด เคารพความสามารถของผู้อื่น ไม่สนใจตำแหน่งแต่สนใจการทำงานให้สำเร็จ 8) พัฒนาศักยภาพในตนเอง (Self-Renewal) ใน 4 ด้านตลอดเวลา ได้แก่ ด้านกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ ด้านกายภาพมีการออกกำลังกาย เป็นต้น ด้านสติปัญญา มีการอ่านหนังสือ การเขียน และจินตนาการ ด้านอารมณ์ คือ การฝึกตนให้อดทน พึงคนอย่างตั้งใจ รับผิดชอบในการกิจการงาน ด้านจิตใจ มีการสวดมนต์ ทำสมาธิ อ่านคัมภีร์ศาสนา และถือศีลอด เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ จะต้องประกอบไปด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้เพียงใดนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจ

จรัส เลิศจามิกร (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงาน ในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงศ์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์ มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศิลป์คู่กันไปกับ

ยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว ผู้บริหารจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อนๆ คือแทนที่จะทำแต่การจัดการองค์การภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบ และดำเนินการไปได้ราบรื่นแล้วจะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤตต่างๆ ได้ด้วย

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคลากรที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้จัดการสอนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2563)

1. มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ใฝ่เรียนใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางด้านการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ
9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ซึ่งจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจ และสถานะตำแหน่งแบบเป็นทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท” (Nerve Center) ขององค์กร ประกอบด้วย

- 1.1 บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Symbolic or Figurehead) เป็นบทบาทที่แสดงถึง ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร เป็นสัญลักษณ์ของหัวหน้าในการใช้หลักเกณฑ์เพื่อกำหนดสังคมขององค์กร แรงจูงใจ กฎหมาย และพิธีการในหน้าที่ต่างๆ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์กร เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้จบการศึกษา เป็นต้น รวมถึง การเลือกสรรพวกพ้องเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาหรืออำนาจหน้าที่ของตน

1.2 บทบาทเป็นผู้นำองค์กร (Leader) เป็นบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสภาพต่างๆ เช่น กำหนดงานให้ทำ การกระตุ้นชักจูงในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและมีความรับผิดชอบ เพื่อการจ้างการฝึกงาน และการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามที่จะนำความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรไปกำหนดเป็นข้อตกลงเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงานผู้นำมีบทบาทในการเผยแพร่กิจกรรมที่มีคุณค่าทั้งของผู้บริหารเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจของผู้บริหารจะปรากฏชัดเจนที่สุดในบทบาทของผู้นำ

1.3 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Liaison) ด้วยสถานภาพทำให้ผู้บริหารสามารถ แสดงบทบาทการติดต่อกับผู้บริหารระดับเดียวกัน บุคคล หรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารต้องพัฒนาเครือข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนมากกับการดำเนินงานตามบทบาทนี้ เริ่มตั้งแต่การกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อการดำรงอยู่ของหน่วยงานนั้นๆ

2. กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่งในองค์กรของเขา การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาข้อมูลพื้นที่จำเป็นของระบบข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชำนาญการขององค์กรที่มีคลังข้อมูลที่ดีที่สุด ประกอบด้วย

2.1 บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล (Monitor) ผู้บริหารต้องแสวงหาและรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อจะได้พัฒนาองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร รับ ข้อมูลข่าวสารเข้ามาสู่องค์กรในรูปแบบการวิเคราะห์การดำเนินงานภายในองค์กร เหตุการณ์ภายนอก ความคิดเห็น และแนวโน้มต่างๆ ผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์ สภาพปัญหาและโอกาส เพื่อความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการตัดสินใจอันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีคุณค่าพร้อมทั้งรายงานให้บุคคลภายนอกและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

2.2 บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร(Dissemination) ผู้บริหารต้องนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกเข้าสู่องค์กร และนำข้อมูลข่าวสารภายในจากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งสู่คนอื่นๆ ข้อมูลเหล่านี้อาจเป็นข้อเท็จจริงซึ่งผู้บริหารได้รับข้อมูลแบบนี้ได้ง่าย เนื่องจาก

มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ส่วนที่ดีของข้อมูลจะถูกส่งต่ออย่างรวดเร็วไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสม หรือข้อมูลที่เป็นลักษณะของค่านิยมอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารจะถ่ายทอดค่านิยมสู่องค์กรเพื่อชี้นำผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

2.3 บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์(Spokesperson) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารสู่ บุคคลภายนอกที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในทางสัมพันธ์กับชุมชนประชาสัมพันธ์องค์กรของตนเอง ดูแลรักษาผู้มีอิทธิพลชั้นนำด้านต่างๆ รายงานข่าวเกี่ยวกับการดำเนินงาน แผนงาน และนโยบายขององค์กร และส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ(Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (Decision Maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย

3.1 บทบาทเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneur) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและออกแบบ ควบคุมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาสอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องปรับปรุง ผู้บริหารต้องกำหนดโครงการปรับปรุงโดยจัดลำดับความสำคัญตามการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงที่แท้จริง ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการปรับปรุงในระดับใดระดับหนึ่ง มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มอบอำนาจให้ปฏิบัติงานแทน มอบหมายความรับผิดชอบในการออกแบบภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ หรืออาจให้คำปรึกษาในการออกแบบและงานใหญ่ๆ บางอย่างของโครงการปรับปรุง อาจต้องขอคำปรึกษาจากผู้บริหารอาวุโส

3.2 บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งรบกวน(Disturbance handler) เป็นบทบาทของผู้บริหารที่ต้องแก้ปัญหา เมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนหรือความวุ่นวายแต่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล ซึ่งความวุ่นวายต่างๆ มักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับองค์กรอื่น และการสูญเสียทรัพยากรหรือข้อจำกัดต่างๆ ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญและทุ่มเทความพยายามที่จะขจัดสิ่งเหล่านี้

3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Allocator) ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์กรตามจุดที่ต้องการ ผู้บริหารต้องควบคุมดูแลระบบโดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรในแนวทางต่างๆ โดยการกำหนดเวลาของตนเอง การกำหนดโปรแกรมการทำงาน การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ และโดยการสร้างหรืออนุมัติงบประมาณ

3.4 บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง(Negotiator) ผู้บริหารรับผิดชอบในการเป็นผู้แทนขององค์กรในฐานะผู้เจรจาที่สำคัญกับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่น เพื่อให้สิ่งที่เป็นประโยชน์

ต่อองค์กร ผู้บริหารต้องกระตุ้นตนเองอยู่เสมอ เมื่อองค์กรเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่น ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะสัญลักษณ์หรือหัวโขน ผู้ประชาสัมพันธ์และผู้จัดสรรทรัพยากรขององค์กร

จากความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถโดยเป็นผู้นำบริหารงาน 4 ฝ่าย และประสานงานกับผู้ร่วมงานในการจัดการศึกษาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

คุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทางและสนับสนุน จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารยุคใหม่ จากบทความ บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ ตลอดเวลาเช่นเดียวกันธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ กับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการ ทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมี คุณลักษณะดังนี้ พจนานุกรมคอลโลเออร์ (Collier, s Dictionary, 2006)

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ ที่พึงจะมีประกอบด้วย

1.1 องค์กรความรู้ (Science) ในศาสตร์ด้านต่างๆ อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะ ไขว่คว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้นั้นเกิดขึ้นตลอดเวลาและที่สำคัญผู้บริหารต้องมีความรู้ในเรื่องที่ ตนเองต้องบริหารเป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) รู้จักวิธีบริหารจัดการสถานศึกษามีเทคนิควิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการ การปกครอง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา ผู้บริหารต้องหมั่นฝึกฝนทักษะการบริหารคนอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่รักของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ในสถานศึกษาและชุมชน

1.4 วิชาคน (Science of People) ผู้บริหารต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่าง เหมาะสม ใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ทำลายกำแพงความ ขัดแย้งหรือกำแพงกันด้วย คำว่า “รู้อะไรไม่รู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้การประสานงานต่างๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. อุดมการณ์(Ideology) หมายถึง ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (Beliefs) เจตคติ (Attitudes) และความคิดหลัก (Concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของ ความคิดของบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ ในสถานศึกษาเดียวกัน จะยึดอุดมการณ์เดียวกัน อุดมการณ์ ตลอดจนทำให้ทุกคนในสถานศึกษามีอุดมการณ์ในการบริหารดังต่อไปนี้

2.1 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ

2.2 เชื่อมมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลักยึดที่แน่นอนแต่มีความอ่อนน้อม รู้หน้าที่

2.3 มีความรับผิดชอบต่องานทั้งตนเองและสังคม 2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่คดโกง

3. เท่าทัน (In time knowing) หมายถึง การที่ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 นี้จะต้องมีลักษณะพิเศษที่ จะรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานการณ์ อันประกอบไปด้วย

3.1 ทันต่อโลกหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันต่อการไหลของวัฒนธรรม

3.2 ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

3.3 ต้องฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำวิวัฒนาการใหม่ๆ เข้ามาสู่ สถานศึกษา

3.4 ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

**4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage)** หมายถึงการที่ผู้บริหารจะนำสถานศึกษาให้สำเร็จต้องมี ความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

4.1 กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทันการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค

4.2 กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงานกล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา

4.3 กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด

4.4 กล้าที่จะให้คุณกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่ บุคลากรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้กับสถานศึกษาที่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บน หลักความยุติธรรมและเสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์(Strategy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการไกลบน ฐานความคิดที่นอกกรอบแต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิมๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปให้ถึง บนหลักคิดเทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษา และผู้นำควรมี คุณลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 มองให้ไกลและพยายามไปให้ถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน

5.2 มองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ

5.3 โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม

5.4 มองยุทธศาสตร์การศึกษาโลกหรือยุทธศาสตร์การศึกษาของประเทศให้ครอบคลุม

6. สร้างทีม(Team Work) หมายถึง ผู้บริหารที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้านั้นต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่ายเพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่าง รวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดย ปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก สถานศึกษาจะไม่สามารถอยู่ได้ อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพการสร้างทีมงานและเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชนจึงมีความสำคัญอย่างมาก การสร้างทีมอาจสามารถแยกเป็นประเด็น ได้ดังต่อไปนี้

6.1 สร้างทีมงานที่ไวใจได้ ไวใจได้ในทุกเรื่อง

6.2 เชื่อมมั่นในทีมงาน เชื่อในความสามารถของทีมงาน

6.3 มอบหมายภารกิจให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัด

6.4 สอดส่อง ดูแลทีมงานเพื่อขวัญและกำลังใจ

6.5 รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน

7. ใฝ่บริการ(Service Mind) หมายถึง การบริหารสถานศึกษาในยุคใหม่นี้ ผู้บริหารต้องทำ สถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีชีวิตทุกคนในสถานศึกษาต้องร่วมด้วยช่วยกัน ต้องเดินไปพร้อมๆ ผู้บริหารที่ดีไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจตรงมา เอื้อเพื่อ ปารณชาติ ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรของสถานศึกษาในการ ทำงานผู้บริหารควรลงไปตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่หากกรณี เกิดปัญหาในการทำงานหรือเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอีกทางหนึ่งด้วยสามารถแยกอธิบายเกี่ยวกับการใฝ่บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

7.1 ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว

7.2 ผู้บริหารที่ดีต้องมีความอดทน อดกลั้น รอเวลาที่เหมาะก่อนการดำเนินการใดๆ ต้องรอบคอบ ครบถ้วน

7.3 ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเมตตา เอื้อเพื่อแผ่ต่อทุก ๆ คน

7.4 ต้องคิดบวก มองโลกในแง่ดี ไม่อคติแม้ในบางครั้งอาจไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ

7.5 ต้องมีความพอเพียง เพราะเมื่อมีความพอเพียงก็เกิดความเพียงพอและเป็นสุข

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ กับ อำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดย เข้าไปมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อการบริหารจัดการ ทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่

## สรุป

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทักษะชีวิต เป็นแนวทางในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคม เพราะการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาคนให้

มีคุณภาพ ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ทรงมีพระราชดำรัสว่า “นอกจากการศึกษาจะสอนให้คนเก่งแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะอบรมให้ดีพร้อมกันไปด้วย ประเทศเราจึงจะได้คนที่มีคุณภาพ คือทั้งเก่ง ทั้งดี มาเป็นกำลังของบ้านเมืองให้ความเก่งเป็นปัจจัยเพื่อประดับประดาครอบงำความเก่ง ให้เป็นไปในทางที่ถูกที่อำนวยผลเป็นประโยชน์อันพึงประสงค์” เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้เรียนรู้ ได้พัฒนาความคิด ระบบการศึกษาของไทยการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น

ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือการรอบรู้ (Knowing) อุดมการณ์ (Ideology) เท่าทัน (In time knowing) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) สร้างทีม (Team Work) และใฝ่บริการ (Service Mind) หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ย่อมจะสามารถเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำได้อย่างแน่นอน ผู้บริหารย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

## เอกสารอ้างอิง

- จรัส เลิศจามิกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.*
- จิรัฐัญญา พรหมศร. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*

- ธงชัย สันติวงษ์ (2555). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ประชุมการช่าง.
- ธัญญามาตย์ โลจนานนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภดล เจริญทรัพย์นันต์. (2565). *ลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมี 14 ประการ*. เข้าถึงเมื่อ วันพุธ ที่ 18 สิงหาคม 2565 แหล่งสืบค้น <https://www.toward-goal.com/contents/-14>.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัททริปปิ้งกรุ๊ป จำกัด.
- พระบรมราชาบาท. (2558). *พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2565 แหล่งสืบค้น <http://news.ch7.com/speech/18/.html>.
- พัชรินทร์ วงสาร และศันสนีย์ จะสุวรรณ. (2564). *คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา*. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021" วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมชาย เทพแสง. (2565). *ผู้นำคุณภาพ หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา*. เข้าถึงเมื่อ 20 สิงหาคม 2565 เข้าถึงได้จาก <http://www.inspect6.moe.go.th/adisai/QualityLeadership.htm>
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2565). *คุณลักษณะผู้นำที่ดี*. เข้าถึงเมื่อ 9 ตุลาคม 2565 แหล่งสืบค้น <http://oknation.nationtv.tv/blog/markandtony/2011/08/10/entry-1>
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์. (2564). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 16 กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- AHSC. (1985). *The American Heritage Dictionary (2nd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.

- Chester I. Barnard. (1969). *Organization and Management*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Henry Mintzberg. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.
- Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. *In measures of leadership*. Eds. By K.E. Clark and M.B. Clark. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Ralph M. Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River.
- Ronald W. Stedt. (1974). *Management Career Education Programs*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Thomas J. Sergiovanni. (1996). *Leadership for the Schoolhouse: How is it different? : Why is it important?*. San Francisco: Jossey-Bass.

