

# การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## SCHOOL ADMINISTRATION WITH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

<sup>1</sup>สุพิศ ศรีบัว และ <sup>2</sup>จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย

<sup>1</sup>Jongdee Pechsangkoon and <sup>2</sup>Chulapunporn Thanaphaet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

<sup>1</sup>srbus@gmail.com

Received September 10, 2021; Revised November 2, 2021; Accepted December 1, 2021

### บทคัดย่อ

การบริหารสถานศึกษาในยุคพลวัตทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ปรับบุคลากรให้เข้ากับงาน พัฒนาแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆ ให้ทันต่อความก้าวหน้าต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ คัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ ปลุกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ องค์การจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำควรใช้การสื่อสารซึ่งจะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ อาจปรับเปลี่ยนได้จนมั่นใจ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้นคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้จัดการธุระได้ดี มีความคล่องตัว และต้องเป็นผู้มีนิสัยสัมพันธ์ และเป็นผู้ที่รู้จักนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, , การบริหารสถานศึกษา

<sup>1</sup> อาจารย์., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

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

## Abstract

School administration in an ever-changing era of social dynamics, school administrators need to have transformational leadership including: understanding the organizational culture; adapting personnel to fit into each work; developing each person to have the knowledge and capacity to use their skills to keep up with the advances of innovation and new technologies; selecting the right people into the right task of the organization; raising awareness of personnel on the importance of change and preparation for changes in various methods. In order that the change be successful, the organization must have a strong teamwork and personnel participation. Leaders should use communication that helps changing the attitude of the personnel towards their work. Leaders should not be strict to the rules but be able to adjust to certainty. In order that transformational administration be effective according to the goal of the organization, the most important factor for leading the school administration to achieve the purpose is the school administrator with leadership, capacity, broad vision, good management, flexibility, relationship behavior and the knowhow in bringing Dhamma principle to be used in school administration for the ultimate efficiency and effectiveness of the organization.

**Keywords:** Transformational Leadership, School Administration

## บทนำ

เมื่อสังคมโลกก้าวเข้าสู่ยุคสารสนเทศอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของวิทยาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทำให้การดำรงชีวิตของคนในสังคมโลกมีความสลับซับซ้อน (ไตรรัตน์ โภคพลกรณ์, 2554: 103) และได้นำไปสู่สภาวะการแข่งขันอันเป็นแรงผลักดันให้หลายประเทศต้องทำการปฏิรูปการศึกษา และเกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ต้องการ (รสสุคนธ์ มกรมณี, 2555: 37-38) การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันอยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องรับมือกับความท้าทายจากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้น ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น ความหลากหลายของพนักงาน ความต้องการของลูกค้า ทั้งสินค้าและบริการที่ต้องการความรวดเร็ว คุณภาพ และราคา ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร

คุณภาพการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญสำหรับความพร้อมของคนในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่จะอยู่รอดได้คงต้องมีอำนาจทางความรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555: 3) โดย

อาศัยกระบวนการวางแผนการจัดการองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยการ และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สัมมา ธนินิธย์, 2553: 38) รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศ (Rothwell; & et al., 2010: 16) สถานศึกษาที่มีคุณภาพจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ (ศศิวิมล ทิมพิทักษ์, 2556: 3) ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพประสบความสำเร็จในการบริหารด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้น ปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆ

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ การบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ความสำคัญด้านการบริหารจัดการยังมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral) โดยพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา แม้ว่าการมีภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ยังไม่สามารถหาคำตอบแบบสำเร็จรูปได้ แต่จากการที่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องดำรงอยู่และจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ในอนาคตที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นย่อมส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2548 : 1) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนี้จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อองค์กรนั้น ๆ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอตามลำดับ ดังนี้

### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546 : 25) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ์หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริงที่แท้ ความถูกต้องและได้มาโดยธรรม

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการหลายคน มีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) (2548 :121-122) ได้กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า นายสารถิ์ที่ดี คือ ผู้ที่สามารถขบถเทียมม้าให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มากไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารถิ์ที่ดีสามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดี คือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้งสะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูง ฉะนั้น หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการ กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูงก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูง ฉะนั้น

สิปปนนท์ เกตุทัต (2551 : 32) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องวิเคราะห์หัดตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมดและปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากันกระจายและมอบให้เป็น ตลอดจนการควบคุมนโยบายต่างๆ หรือแผนงานขององค์กรให้สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีกลยุทธ์มีศิลปะ มีอิทธิพลสามารถชักนำผู้อื่นได้เกิดความวางใจเชื่อใจ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือทุกด้าน และให้เขาเกิดความมั่นใจในความสามารถในการเป็นผู้นำของตน ซึ่งสามารถสร้างความสำเร็จแก่ตนและผู้ปฏิบัติตามนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549 : 26 )

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546 : 26) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551 :23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมพงษ์ สิทะพล (2547 : 10) ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือ ร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั้นเอง

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่า ผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ออกเจยตามมาที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงาน ต่างก็มีหน้าที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

เลนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) (1967:172) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจา

Chester I Bernard (1962 : 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ในภาระขององค์กร

Draft (2003 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน

Yukl (1989 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า จากการนิยามความหมายข้างต้น ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งศาสตร์และศิลป์ของตนนั้นนำพาและจูงใจผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้กระบวนการบริหารของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคนโดยการกระตุ้นจูงใจให้เชื่อถือ ยอมรับกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมาย แนวทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กลุ่มบุคคลกำหนดไว้

### 3. ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำ จะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาจะสามารถที่จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกสมาชิก จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจารย์ (2541 : 56) ได้จำแนกแบบผู้นำเป็น 3 ประเภท ได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดเห็นตนเองเป็นใหญ่นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลาในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่บนฐานของการปรึกษาหารือกัน

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำที่กล่าวมามีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ตามบทบาทหน้าที่ ที่ผู้นำแสดงออกตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำตามการใช้อำนาจของผู้นำ และตามการแสดงออกของผู้นำซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

### 4. ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำหลายท่าน นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม 2542) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำหรับการบริหารคนในหนังสือ “พุทธธรรม” ไว้ในหัวข้อธรรมที่ว่าด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ หลักการสงเคราะห์เพื่อยึดเหนี่ยวใจคนและประสานสังคมไว้ในสามัคคีซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับแสดงน้ำใจต่อกันระหว่างคนทั่วไป มี 4 ประการ คือ

1. ทาน คือ การเผื่อแผ่แบ่งปัน
2. ปิยวาจา คือ การพูดอย่างรักกัน
3. อตถจริยา คือ การทำประโยชน์แก่เขา

4. สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าสมานหรือความเป็นผู้มีตนเสมอ หมายถึงการทำตัวให้เข้ากับเขาได้ไม่ถือตัวร่วมสุขร่วมทุกข์กันนับว่าเป็นคุณธรรมสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารพึงยึดถือไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในองค์กรของตน

ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 69) ได้กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้

สรุปได้ว่า ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์การระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

### 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันแย่งชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สร้างความมั่นใจและความมุ่งมั่นต่อการนำองค์กรไปสู่จุดหมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557: 22) ผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาทักษะ การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะหลักที่ผู้บริหารทุกๆ คนต้องให้ความสำคัญ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด (สุตา สุวรรณภิรมย์, 2551: 34-36)

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555: 69-71) ได้เสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้

พวกเขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละคน โดยมุ่งหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับสูง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สุดคล้องกับยุคปฏิรูป ซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์การอยู่รอด และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง

## หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษา ดังนี้ (Hall; & Hord, 2010: 4-14)

1. คนมีความสำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจนกว่าคนที่ทำงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องปรับบุคลิกการให้เข้ากับองค์การ โดยเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะกับงาน และจะต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถใช้ทักษะต่างๆเนื่องจากมีนวัตกรรมใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกันเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงควรเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพองค์การด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การและเปลี่ยนแปลงบุคลากรแต่ละคนควรมีการสนทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดการกับบุคลากรที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง หรือผู้ที่ปฏิเสธไปทุกเรื่อง

2. การจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมีการวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมาย มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ กำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกัน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ออกแบบโครงสร้าง แผนผังการบริหารงานกระบวนการทำงาน จัดองค์การให้แบนราบ ใช้การรายงานอย่างเป็นทางการให้น้อยลง และใช้การพูดคุยกันมากกว่า ระบบการบริหารเป็นแบบแนวราบดีที่สุด ความพร้อมขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ จึงควรพัฒนาความพร้อมขององค์การ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ใจบุคลากรและหาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การแทรกแซงที่เหมาะสมจะช่วยลดการ

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กร รวมไปถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนแก้ไขแผนงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ควรปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำๆ อย่างสม่ำเสมอ จัดลำดับความสำคัญที่พอยืดหยุ่นได้ และวางแผนในส่วนที่คาดไม่ถึง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง อาจใช้วิธีอาสาสมัคร เมื่อมีหัวหน้าทีมที่ดีผู้นำควรให้เขามีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง แต่การจัดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยการสร้างความเป็นเจ้าของจะได้รับการสนับสนุนมากกว่า ผู้นำต้องพิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้นำควรใช้การสื่อสารในองค์การถึงสิ่งที่คาดหวังทุกระยะและหลายๆ ช่องทาง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสนใจและสามารถโน้มน้าวพวกเขาให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบและอาจปรับเปลี่ยนได้เมื่อมั่นใจ โรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง จึงควรประเมินในภาพกว้างของวัฒนธรรมองค์การ และทำให้บุคลากรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยใช้วงจรการดำเนินงาน และการวิเคราะห์แบบง่ายเพื่อเรียนรู้และการค้นหา โอกาสท่ามกลางวิกฤติจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ได้

สรุปได้ว่า หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่สุดและการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ปรับบุคลากรให้เข้ากับงาน พัฒนาแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะต่าง ๆ ให้ทันต่อความก้าวหน้าต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ คัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ ปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ องค์การจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำควรใช้การสื่อสารซึ่งจะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ อาจปรับเปลี่ยนได้จนมั่นใจ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพผลตามเป้าหมายขององค์การ

## เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เกิดขึ้นตามแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นทักษะที่ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และมีส่วนร่วมการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ (นงนภัส เทียงกลม, 2550: 124) จากแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ Athos and Pascale ได้เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของ McKinney 7 ประการ (McKinsey's 7S Framework) ซึ่งเป็นเทคนิคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้ (ปณรสมาลากุล ณ อยุธยา, 2557: 19-21)

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้อย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงาน (Process Reengineering) โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีหรือนำมาตรการอื่น ๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปปรับปรุงระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

4. การบริหารวงจรของระยะเวลา (Cycle-Time Management) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงจรของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management)

## บทสรุป

ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งศาสตร์และศิลป์ของตนนั้นนำพาและจูงใจผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้กระบวนการบริหารของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนโดยการกระตุ้นจูงใจให้เชื่อถือ ยอมรับกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมาย แนวทางเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กลุ่มบุคคลกำหนดไว้ ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำตามวิธีการที่ผู้นำใช้ตามบทบาทหน้าที่ ที่ผู้นำแสดงออกตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำตามการใช้อำนาจของผู้นำ และตามการแสดงออกของผู้นำซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยต้องมีลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำ และผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจความสามารถในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่สุดและการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ปรับบุคลากรให้เข้ากับงาน พัฒนาแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆ ให้ทันต่อความก้าวหน้าต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่

คัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ ปฏิบัติงานสำคัญบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ องค์การจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำควรใช้การสื่อสารซึ่งจะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ อาจปรับเปลี่ยนได้จนมั่นใจ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีเทคนิคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) 2) การจัดการระบบงาน (Process Reengineering) 3) การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) 4) การบริหารวงจรรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) 5) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) 6) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) และ 7) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อีกทั้ง ภาวะผู้นำจะต้องไปสู่การสร้างสัมพันธภาพในองค์กรรัฐมากยิ่งขึ้นเพราะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไปทำให้เกิดภาวะความเครียดแก่บุคลากรจะทำให้การปฏิบัติงานด้อยคุณภาพไปด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับการวางวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำที่ปรับโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการสร้างการช่วยเหลือผู้กระทำความดี ทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรรัฐรวมทั้งการเปิดช่องทางสำหรับการช่วยเหลือระหว่างกันได้ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันหากไม่มีช่วยเหลือจะทำให้บุคลากรมีความเห็นแก่ตัว ไม่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่นในเชิงของการดำเนินชีวิตที่เป็นจริง การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพทุกฝ่ายเป็นกระบวนการของผู้บริหารร่วมกัน ใช้การวางแผนจัดองค์การ และดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ให้สำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ,
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์.(2554). *แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- ชาญชัย อาจินสมจารย์. (2551). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- นงนภัส เทียงกมล. (2550). *การบริหารยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2563). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2563, จาก [pichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf](http://pichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf)
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2542). *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม*. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). *หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ชัยมงคลพรินต์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดนในบริหารการศึกษา... คุณภาพสู่สากล*. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเทอร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.
- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในหลักวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ .พี.เอ.ลีฟวิ่ง .
- สัμμα รณิธย์. (2553). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: .แอล. ที. เพรส จำกัด.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). *ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร*. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2551). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2551.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). *หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- chester I Bernard. (1962). *Organization and Management*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Draft. R. L. (2003). *Management*. (6<sup>th</sup>ed.). (Australia: Thomson South-Western, 2003.
- Hall, G .E.; & Hord, S .M) .2010 .(*Implementing Change :Patterns, Principles, and Potholes* .3<sup>rd</sup> ed .Boston :Pearson.
- Rensis Likert. (1967). **The human Organization**. New York : Mc Grow Hill.
- Rothwell, William J.; Stavros, J .M.; Sullivan, R.; & Sullivan, (2010). *A .Practicing Organization Development a Guide for Leading Change* .3<sup>rd</sup> ed .San Francisco, CA :Pfeiffer an Imprint of Wiley, 2010.
- Yukl. G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2 nd ed. (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

