



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา

ชญจิรา พุเต็มวงศ์

สาขาวิชาการบริหารสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อีเมล: sssiripornmint@gmail.com

ศิริพร สิ้นพรม

สาขาวิชาการบริหารสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อีเมล: sssiripornmint@gmail.com

มัทนา วังถนอมศักดิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อีเมล: sssiripornmint@gmail.com

Received: July 25, 2022 **Revised:** December 15, 2022 **Accepted:** July 30, 2023

บทคัดย่อ

ปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย การดำเนินการในทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและกระทำอย่างรอบคอบ พิจารณาและคิดให้ถี่ถ้วนในการดำเนินการ องค์กรที่มีเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงจะต้องรู้จักการเรียนรู้ ปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่จะนำพาองค์กรมุ่งสู่ผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ข้อเท็จจริงและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้จนสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา



Transformational Leadership of School Administrators

Thunjira Futamwong

Faculty of Education Silpakorn University

Email: sssiripornmint@gmail.com

Siriporn Sinprom

Faculty of Education Silpakorn University

Email: sssiripornmint@gmail.com

Mattana Wangthanomsak

Faculty of Education Silpakorn University

Email: sssiripornmint@gmail.com

ABSTRACT

At present, various situations have changed. Many actions in both the economic, social, and political. The operations of an organization require careful planning and action. Consider and think carefully in the implementation. Organizations with goals for excellence must learn and adapt to changes. It is a challenge for executives who are the people who will lead the organization toward success. Achieve the goal by using influence and influencing others to follow at full efficiency. Able to persuade people in the organization to work successfully and achieve the goals of the organization. This article has two objectives: 1) to propose the theory of transformational leadership, and 2) to propose the concept of transformational leadership of school administrators.

Keywords: Transformational leadership, school administrators



บทนำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้อิทธิพลการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นซึ่งได้รับการยอมรับ และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2551, 12) ไม่เพียงแต่เท่านั้น ผู้นำยังมีส่วนสำคัญที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าพนักงานและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนควรมี คำว่าภาวะผู้นำ มีหลายท่านได้ให้ความหมายไว้เช่น (Bass, 1985) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า (Bernard M. Bass, 1994, 16) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้ประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ ช่วยให้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรโดยใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้รักษาการถึงความเปลี่ยนแปลง (นิติมา เทียนทอง, 2544, 14)

ภาวะผู้นำของผู้นำนับเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะผู้นำเปรียบเสมือนผู้ถือหางเสือของเรือเป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่างๆที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้ตัดสินใจเมื่อเจอปัญหา เป็นผู้วางแผนและต้องรับผิดชอบ ทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะ ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักในการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ เป็นผู้ที่สามารถชักจูงใจ เชิญชวนให้บุคลากรมีความเต็มใจหรือพอใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

มีทฤษฎีภาวะผู้นำมากมายที่น่าสนใจ ซึ่งทฤษฎีที่ผู้เขียน จะนำมากล่าวถึง ได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขนาดของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดดั้งเดิมคล้ายกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี(Charismatic Leadership) โดย Max Weber ซึ่งเมื่อผลงานได้ถูกตีพิมพ์และได้รับการแปลอย่างแพร่หลายจึงได้รับความสนใจทั้งนักปกครอง นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยา ภาวะผู้นำดังกล่าว มีความยืดหยุ่นและกว้างขวางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ในหลาย รูปแบบขององค์กร และในภายหลัง ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การดำเนินการขององค์กร มีความซับซ้อนของมิติในการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีการกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกถึงความรู้



ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อการทำงานสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกหนึ่งทฤษฎีที่น่าสนใจ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือระดับไหนก็ควรศึกษาเรียนรู้และมีภาวะผู้นำ ดังกล่าวเพื่อนำพาองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาความรู้ความสามารถมุ่งสู่จุดประสงค์หลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างต่างกัน แต่เมื่อศึกษาความหมายโดยรวมแล้วพบว่ามีความคล้ายคลึงกันมาก เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติของ ผู้ตามให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

มัทนา วังธนอมศักดิ์ ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามเพื่อให้ประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย

โสภณ ภูเก้าล้วน กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ คำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเจตคติของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้มีผลลัพธ์เกินกว่าความคาดหวังหรือสูงกว่าที่ตั้งไว้ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถือว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องเปลี่ยนแปลง แต่หมายรวมถึงบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีการเตรียมพร้อมและพัฒนาศักยภาพให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงและรับสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ของภาวะผู้นำ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกโดย Downton เมื่อปี 1973 ต่อมาได้รับความสนใจและพัฒนาขึ้นอีกครั้งโดย McGregor Burns ในปี 1987 และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Yukl (1994) เสนอแนวคิดว่า ผู้นำที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงถึงพฤติกรรมดังนี้ 1) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและดึงดูดใจ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตามของตน 2) ผู้นำต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร 3) ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติ



ได้จริง 4) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในความชัดเจน จุดแข็งหรือข้อดีของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตนเองกำหนดไว้ 5) ผู้นำต้องตระหนักเห็นความสำเร็จเล็กน้อยของการปฏิบัติงานซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

Kouzes and Posner (1995) ได้เสนอและอธิบายคุณสมบัติ 5 ข้อเพื่อนำทางสร้างความสำเร็จให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี (model the way) หมายถึงผู้นำจะกำหนดค่านิยมความเชื่อรวมถึงหลักการทำงานมาตรฐานการทำงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) คือผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานความเป็นเลิศ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ และถ่ายทอดความเชื่อมั่นนั้นไปสู่ผู้ตาม 3) ทำทายกระบวนการเดิม (challenge the process) ผู้นำลองผิดลองถูกยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 4) สนับสนุนให้ผู้ตามได้ลงมือปฏิบัติ (enable others to act) ผู้นำสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วมส่งเสริมการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 5) สร้างขวัญกำลังใจ (encourage the heart) ผู้นำแสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทและความพยายามในการทำงานของเขานั้นมีคุณค่า มีความสำคัญและก่อให้เกิดความสำเร็จและพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนจากความทุ่มเทนั้นๆ

Warriorlow (2013) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) การมีบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) ผู้นำทำตนน่าเคารพมีความมั่นใจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตาม 2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของงานที่พวกเขาได้รับผิดชอบ 3) กระตุ้นสติปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำท้าทายการทำงานรูปแบบเดิม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ใส่ใจตัวบุคคล (personal and individual attention) ผู้นำให้ความสนใจผู้ตาม คอยดูแลช่วยเหลือสอนงานให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

นอกจากแนวคิดทฤษฎีของแต่ละท่านที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio ที่เรียกว่า **ทฤษฎี (4I's)** ตามรายละเอียดที่ได้สรุปมาโดยย่อ ดังนี้ **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** คือการทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ การมีบารมี มีเสน่ห์ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idol) มีวิธีคิดที่ดีมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ดังคำกล่าวที่ว่า ผู้นำที่ดีต้องเริ่มจากตนเอง เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาเคารพภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถผู้นำ เมื่อผู้ตามเกิดความเชื่อถือนั้นก็จะทุ่มเทใจในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงสิ่งแลกเปลี่ยน **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** คือ การที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานที่ไม่ใช่การบังคับให้ผู้ตามตั้งเป้าหมาย ตั้งความฝันและความหวังเดียวกับองค์กร อาจจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดจากภายใน ให้กำลังใจ สื่อสารด้วยคำพูดเชิงบวกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในตัวเองว่าเขาทำได้และสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลินด้วยใจรักด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่าการงานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** คือการที่ผู้นำแสดงให้เห็นการบริหารจัดการงานที่เป็นกระบวนการเป็นขั้นตอน ผู้นำต้องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้สร้างสรรค์ความคิดลองผิดลองถูกในวิธีหรือแนวความคิดใหม่ๆ ของผู้ตามในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น มองปัญหาใน



แง่มุมต่าง ๆ เกิดการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลหลักฐานมาประกอบให้ความคิดนั้นสามารถพัฒนาองค์กรได้สำเร็จ ผู้ตามจะเกิดความภูมิใจในความคิดของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองรู้สึกรักและสนุกในการทำงาน **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)** พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานพุทธศักราช 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า ปัจเจก คือ ปัจเจก หมายถึง เฉพาะตัว เฉพาะบุคคล ตามลำพังไม่มีผู้อื่นสิ่งอื่นเข้ามาาร่วมด้วย ซึ่งคำว่า **ปัจเจก** ส่วนใหญ่จะไม่ใช้คำเดียวโดด ๆ แต่จะใช้นำหน้าคำอื่นเพื่อให้มีความหมายว่า เฉพาะผู้เดียว ดังนั้นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ก็คือ พฤติกรรมที่ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและความแตกต่าง รับรู้รับฟังปัญหา เป็นที่เล็งในการสอนงานให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง ดังนั้นผู้นำที่เป็นผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้ดีต้องยึด คำว่า เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา

จากทฤษฎีข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่เน้นแค่เพียงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรก ไม่เน้นการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามจะได้รับ แต่ผู้นำในลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะเน้นผลสำเร็จในขั้นที่สูงขึ้น ผู้นำจะมุ่งสร้างแรงบันดาลใจให้กำลังใจผู้ตาม สร้างผู้ตามให้เกิดความทะเยอทะยาน กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเจตคติสร้างคุณธรรม พฤติกรรมของผู้ตาม คำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกให้อ่านใจแก่ผู้ตามได้กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการสร้างสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร เปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร และจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาสู่ประโยชน์องค์กรและสังคมมากกว่าสนใจประโยชน์ของผู้ตามเองเพียงผู้เดียว และที่สำคัญผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงพฤติกรรมให้ผู้ตามเชื่อมั่น เคารพและศรัทธาในตัวผู้นำ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized) ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะสมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปเป็นหลักในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดความคล่องตัวในการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้คำนึงถึงวิสัยทัศน์อัตลักษณ์และเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเต็มใจ เต็มแรง เต็มกำลังในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดผลตามหรือสูงกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ถึงแม้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ภายใต้บริบทของการศึกษา แต่ด้วยทฤษฎีนั้น มีความยืดหยุ่นและกว้างขวางในการนำไปปรับใช้และพัฒนาต่อยอดแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ จึงมีความสอดคล้องมีความเป็นโลกาภิวัตน์เหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบัน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการปกครองที่เปลี่ยนแปลงไปมากมาย ด้วยบริบทของสังคม ทำให้การบริหารสถานศึกษาปัจจุบันมีความสอดคล้องเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ในการบริหารและจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ใช้หลักการบริหารที่ยืดหยุ่นในการบริหารงานทุกฝ่าย



เลือกใช้แนวคิดและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล ซึ่งภายในตัวของผู้นำเองควรมีภาวะผู้นำและเลือกใช้ให้ถูกต้องตามบริบทต่าง ๆ ย่อมนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จและผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและมีความสุข

บทบาทของผู้บริหารกับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีใช่แค่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา มีใช่แค่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ตามเป้าหมายได้คือ ต้องมีความเป็นผู้นำในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรของสถานศึกษา และสังคม

มารุต สมวงศ์ กล่าวว่า การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงปรารถนา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงาน ให้โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น แต่ยังต้องส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองโดยการกระทำความร่วมมือกันของครู นักเรียน ชุมชน และยังใช้กระบวนการทำงานร่วมกันของครูในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน

ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นผู้นำขององค์กรต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่า **ทฤษฎี (4I's)** ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีในตน และนำมาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตนให้สำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลได้ ประการแรกคือ **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางกระบวนการทำงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหาชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูรู้สึกยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในตัวผู้บริหาร มีความเต็มใจอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาสูงขึ้น เช่น ผู้บริหารชี้ให้ครูเห็นเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมายและสร้างความมั่นใจให้ครูเห็นในความสามารถของตนและตัวครูว่าสามารถทำงานนั้นได้และร่วมมือกันทำให้สถานศึกษานั้นเจริญไปพร้อมกับตัวครู อาทิ การมอบหมายให้ครูผู้หญิงรับหน้าที่เป็นหัวหน้าลูกเสือในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ให้ครูผู้ช่วยรับตำแหน่งหัวหน้างานการเงินและพัสดุ ซึ่งจากสองกรณีนี้ที่กล่าวถึงไม่ค่อยมีครูผู้หญิงรับตำแหน่งหัวหน้าลูกเสือเนื่องจากธรรมชาติของวิชาเป็นวิชาที่ต้องลงฝึกภาคสนาม และไม่ค่อยมีโรงเรียนใดมอบหมายให้ครูผู้ช่วยรับตำแหน่งหัวหน้าการเงินและพัสดุ เนื่องจากขาดประสบการณ์ แต่ถ้าสถานศึกษานั้นมีความจำเป็น เนื่องจากปัญหาครูขาดหรือมีครูในจำนวนที่จำกัด หน้าที่ของผู้บริหารเมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วจึงต้องเป็นผู้ปฏิบัติให้ครูเห็นเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำงาน สอบถามแก้ไขปัญหารับฟังปัญหาและไม่จำกัดความคิดเห็นของครู ไม่ทิ้งให้ครูต้องเผชิญปัญหาโดยลำพัง ผู้บริหารเช่นนี้ที่เรียกว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติและเป็นผู้บริหารที่สร้างให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา ประการที่สอง **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการปฏิบัติงานด้วยรอยยิ้มที่มีความสุข สนุกกับงานที่ปฏิบัติ ครูเห็นความยากความท้าทายของงาน เป็นเรื่องของการพัฒนาตนและสถานศึกษาให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อร่วมงานและครูกับผู้บริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ดังคำกล่าวที่ว่า คนสำราญงานสำเร็จ เน้นความเป็นมิตรในการบริหาร บางสถานการณ์ที่ครูต้องปฏิบัติงานที่เร่ง บังคับด้วยแรงกดดันจากเวลาและ



คุณภาพของงาน ผู้บริหารต้องใช้คำพูดเชิงบวกที่ทำให้กำลังใจมากกว่าการตำหนิ หรืออาจหาเวลาในการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ร่วมกันโดยไม่ยึดคำว่าเจ้านายลูกน้อง ให้ยึดคำว่าเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือกันทำกิจกรรม ผู้บริหารเช่นนี้จึงเรียกว่า ผู้บริหารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ครู ประการที่สาม **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้กระตุ้นให้ครูกิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา เช่น ไม่วางเฉยกับความเจริญก้าวหน้าของครู ส่งเสริมรับฟังวิธีแนวคิดของครู ให้ครูได้ลองผิดลองถูกกับวิธีการที่ครูกิด และให้ครูได้ลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถโดยให้ครูกิดคำว่า I can do it โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาและตั้งคำถามกระตุ้นในการพัฒนางานให้ครูกิดคิดอยู่เสมอ และเมื่องานที่ครูกิดปฏิบัติบรรลุผล ผู้บริหารต้องชื่นชมและแนะนำเพื่อให้ครูกิดเรียนรู้และเกิดการพัฒนา เมื่อครูพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนก็จะพัฒนา ประการสุดท้ายตามแนวคิดทฤษฎี (41's) ที่ผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา คือ **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความแตกต่างของครูแต่ละคน เนื่องจากครูแต่ละคนมีความถนัดที่แตกต่างกัน หรืออาจจะมีปัญหาที่ต่างกันออกไป เช่นผู้บริหารต้องวิเคราะห์ครูกิดว่ามีความถนัดด้านใด และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถหรือความถนัดในด้านนั้น และผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูอบรมเพิ่มความรู้ในสิ่งที่ครูกิดไม่ถนัด และพัฒนาในสิ่งที่ครูกิดถนัดเพื่อนำความรู้ของครูมาเป็นแรงขับเคลื่อนสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความเอื้ออารีกับครู เช่น ครูบางคนมาโรงเรียนสายเนื่องจากดูแลคนในครอบครัวที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ ครูบางคนต้องรักษาตัวในโรงพยาบาลเป็นประจำ ผู้บริหารอาจดูแลเอื้อตารารสอนให้ครูกิดไม่มีคาบสอนในวันเวลาดังกล่าว เป็นต้น ดังนั้นการเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งด้านความถนัด ความสามารถ และสถานการณ์ในการดำเนินชีวิต

ดังนั้นการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่สถานศึกษาดังไว้ จึงต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎี (41's) เพื่อยึดเป็นหลักในการบริหารคน บริหารงานให้สถานศึกษาดำเนินไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุป

ผู้นำขององค์กรคือส่วนที่สำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการ ให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้นได้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเต็มใจ พอใจที่จะปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพของตน และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ซึ่งองค์กร สถานศึกษา ผู้นำ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร จะต้องทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของตนเอง ทำให้บุคลากรอยากที่จะพัฒนา ความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเองให้สูงขึ้น สุดท้ายแล้วบุคลากรเหล่านั้นต้องการที่จะยกระดับความสามารถของตน ให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ หรือการรับผิดชอบงานส่วนที่ใหญ่ขึ้นเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จ



เอกสารอ้างอิง

- นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. ปริญญา การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2551), 12.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัท
เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด).
- มารุต สมวงศ์. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศีกายุคใหม่. สืบค้น 21 ตุลาคม 2565,
เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/373193>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท นามมีบุ๊ค
จำกัด.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้น 21 ตุลาคม 2565,
เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/108887>
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ปริญญา การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Avolio, Waldman and Einstein 1988 : 59-60.
- Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (Thousand Oaks Sage
Publications 1994), 16.
- Kouzes, J.M.J., and B. Posner, (2002) The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence
behind the Five Practices of Exemplary Leaders.
Available from: <https://www.leadershipchallenge.com>
- Warrilow Steven. (2012). Transformational Leadership Theory-The 4 Keys components in
leading change and managing change.
- Yuki, Gary, and Falbe, C.M. (1991). "The importance of different power sources in downward
lateral relations Journal of Applied Psychology, 76. 416-423.