

การพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

Leadership development for change among school administrators

นลธวัช ยูทรวงศ์¹ และ วรณพร พุทธภูมิพิทักษ์²

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

Nontawat Yuttawong¹ and wannaporn Buddhapoompitak²

Northern College, Stamford International University

Corresponding Author Email: nontawat192498@gmail.com wannaporn@northern.ac.th

(Received: 1 may, 2024 ; Edit: 27 June, 2024 ; accepted: 28 June, 2024)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยยอมรับความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้หลักการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมถึงคุณธรรมในการบริหารโดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และประพฤติปฏิบัติตาม เป็นแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการทำงานอย่างสร้างสรรค์โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สำหรับพัฒนางานผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ : การพัฒนาผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง,ผู้บริหาร

ABSTRACT

This article aims Identify strategies for developing change leaders among school administrators. Lead to sustainable development. By embracing differences and implementing adjustments. The function of educational institution administrators requires management tactics that combine science and creativity. Morality in management requires setting an example, being kind, praising, trusting, and encouraging people to do the right thing. To provide a framework for motivating educators to work methodically. Administrators must also be creative in providing guidance, opportunities, and support for new learning to build leadership skills and promote change among educational institution administrators.

Keywords: Leadership Development, Change, Executives



บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งการจัดการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนาคน บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีบทบาทเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องมีทักษะแห่งความเป็นผู้นำที่สามารถวางแผนมองถึงอนาคต โดยผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่าง เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละบุคคล และการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจสร้างแรงจูงใจต่างใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในที่สุด

จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งการศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยประเทศไทยได้ให้ความสำคัญ ด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดกรอบการพัฒนาการศึกษาไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยความมั่นคงนี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการที่จะทำให้ประเทศมั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนาประเทศ ประกอบกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวอีกว่า การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้และคุณธรรมจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติ เข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรมรักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทย และพลโลกได้อย่างแท้จริง ซึ่งในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในส่วนของสถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปได้ คือ ผู้บริหาร ปัจจุบันในการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญ มากกว่าการจัดการ (Management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์ความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสามารถปฏิบัติพันธกิจในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (อรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564)

การบริหารสถานศึกษาในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะยุคที่เป็นสังคมใหม่ในปัจจุบันที่มีการใช้สื่อ Social ในชีวิตประจำวัน การพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการที่จะพัฒนาการศึกษาให้ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มีมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ มีมิติในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันกับยุคโลกไร้พรมแดนก้าวหน้าโลก โดยผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยากต่อการคาดการณ์ ดังนั้น สถานศึกษาจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กร ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคของโลก Social อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหายได้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554 ; อ้างถึงใน อรรถพร ภัทรดำเนินสุข, 2564) นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้ให้ความหมายของ “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของ ทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด พัฒนา คุณภาพการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารในสถานศึกษา มีความสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาสถานศึกษาที่ยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้พ้นจากภาวะวิกฤตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้มีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งมูชินสกี (Muchinsky, 1997) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร นอกจากนี้ (Bass & Avolio, 1990) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเอง และมองงานในแง่บวกหรือกระบวนการทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การทำให้เป็นจริงในตัวเอง (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเองและของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย การสร้างบารมี (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Covey, 2004) ที่กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละ

ส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก ส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้หน้าที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ และยังสอดคล้องกับ (Bass, 1985) ที่เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น และมองว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก (Individualized Consideration) บุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ บาส (Bass, 1985) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass, 1985) ได้เสนอว่าผู้นำ 2 แบบ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็น พลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน โดย (Bass, 1985) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง

(Kotter, 1990 ; Kotter, 1996) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการ เปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ชี้ให้เห็นวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มี กลุ่มทำงานเป็นทีมให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้อ วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) ด้วยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการ ต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อ

วิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและ นโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลัง สำคัญในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่า อย่างไม่ขาดสาย

8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

โดยที่ (Yukl, 1998) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงของผู้นำยังมีเรื่องของ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร สำหรับ (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009) กล่าวถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม ซึ่ง (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009) ได้ทำการพัฒนากรอบความคิดหลักของ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กรโดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึก กระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมอง ในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

แนวคิดของ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000) ได้กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตาม มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ (Covey, 2004) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำควรเปิดโอกาสกระตุ้นทางปัญญาผู้ตาม ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร ที่การเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของผู้ตาม ผู้ตาม และองค์กร เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

(Kent et al, 1996) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่าน พฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์

(Visioning) 2) สร้างความเป็นไปได้ (Creation Possibilities) 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning) 4) การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders) 5) ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and Willfulness) 6) เป็นแบบอย่าง (Managing one's Self)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down Models) เน้นภาวะผู้นำผู้บริหารระดับสูง สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ สื่อสารวิสัยทัศน์ และรวม ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกำหนดเป้าหมาย ทำให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจน มีให้ผลป้อนกลับให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และดำเนินการเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ปฏิเสธปัจจัยมนุษย์คำนึงถึงบุคลากร และต้องการให้บุคลากรก้าวหน้า อย่างไรก็ตามผู้นำจะเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถควบคุม สรรหา ส่งเสริมให้สิ่งจูงใจสนใจปัจจัย บุคลากร และการเปิดโอกาสให้มีผลการป้อนกลับ พฤติกรรมใหม่จะได้รับการยอมรับและกลายเป็น วัฒนธรรม 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายกระตุ้นการทำงานโดยใช้พันธกิจการมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ผู้นำจะสนับสนุนและ ส่งเสริมแสดงความสนใจและเสนอการสนองงาน เสียสละเพื่อกลุ่ม และแสดงความมีจริยธรรมผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่และหาวิธีการแก้ไขปัญหามาใหม่ ผู้ตามจะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

3) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เน้นการใช้กลยุทธ์ 8 ขั้น คือ การสร้าง ความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน การสร้างแนวทาง การแนะนำให้พนักงานกำกับ (Guiding Coalition) การพัฒนายุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน โดยใช้คณะกรรมการเป็นฐาน การทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้นการทำให้ผล ประโยชน์มั่นคง และการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ยึดวิธีการใหม่ในวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งรูปแบบไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้อง เปลี่ยนแปลงและสร้างพลังเพื่อช่วยผลักดัน การข้ามขั้นแรกจะนำไปสู่ความล้มเหลว

ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มาจากคำ “ การเปลี่ยนแปลง ” หรือ Transformation และคำว่า “ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” การเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Fundamental Change) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Changing) “รูปแบบ (Form)” “สภาพ (Condition)” “ลักษณะนิสัย(Character)” หรือ “หน้าที่ (Function)” (Richard Simon & Max Schuster, 1982) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานของ และมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์ และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ความไว้วางใจยั่งยืน ความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ (Competencies) ความซื่อสัตย์ (Constancy) ความเอาใจใส่ ความยุติธรรมปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (Authenticity) (Subir Clowdbury, 2000)

การพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Manaasse, A.L. (1986). ในการขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จนั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) เพื่อหล่อหลอมมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์กร จากนั้นทั้งผู้นำและสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์กร และมอบอำนาจ (Empower)

แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง ซึ่งจากคำกล่าวของ (Foster, 1989) : ปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถนำองค์การ ไปสู่ ประโยชน์ที่มากมายมหาศาลยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล โดยการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดเกี่ยวกับ อำนาจสู่วิธีการที่ใช้เพื่อกระตุ้นผู้บริหาร

Hoy and Miskel. (1991). ได้สรุปถึงความสำคัญของผู้นำไว้คือ ผู้นำมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเสมือนหลัก (Anchors) นำทางในเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบประสิทธิผลขององค์การเป็นบุคคลที่ได้รับการคาดหวังให้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านเหตุผลและอารมณ์ และได้รับปัจจัยด้านสถานการณ์วิกฤต (Critical situational Factors) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ สภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะขององค์การ โดยกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ควรให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

Leithwood. (1999). กล่าวไว้ว่า ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การ กำหนดทิศทาง โดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนอง ทางบวกต่อความหวังเชิงพฤติกรรมที่สูง ซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่เพียงผ่านโครงสร้างและ ระบบแต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถ ”รู้สึก” เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ซึ่งมี ความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวกสร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถที่ จะเอาชนะอุปสรรค และเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีการอย่างรู้พิเศษเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง

Maria Sloane. (2014). กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใจ และเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิด ศักยภาพ ในการทำงานและองค์กรแห่งความรู้

บทสรุป ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการพัฒนาผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารฯ จึงควรมีการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน เช่น เป็นผู้มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ในการบริหารพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และปกครองอย่างเสมอภาคและเห็นคุณค่า (สุขุม จุสนิต, 2560) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดีเป็นที่ปรึกษาที่ดี ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ อย่างมีคุณธรรมจริยธรรม และผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ตรงกับความสามารถของบุคลากร (ธีรศักดิ์ สารสมศรี, 2563)

ข้อเสนอแนะ ในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โดยมีการจัดอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้บริหารให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาแนวคิด วิสัยทัศน์เชิงบวก อันเป็นทักษะที่ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล

ส่วนในเชิงปฏิบัติเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าผู้บริหารมีทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรมสูง จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล ส่งผลถึงการมอบหมายงานตรงความสามารถ การดำเนินงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ธีรศักดิ์ สารสมิคร. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติราชธานีวิชาการ 5,5 (พฤษภาคม 2563): 348-349.
- สุขุม จุสนิพ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Mcmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 5(10), 21-27.
- Covey, Stephen R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Foster, S.H. (1989). *Mobility of Employees and Managerial Prerogative*. *The Modern Law Review*, 52: 251-260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.1989.tb02822.x>
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior Structure Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration, theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kent T, Johnson JA, Graber DR. (1996). *Leadership in the formation of new health care environments*. *Health Care Superv*. 1996 Dec;15(2):27-34. PMID: 10162812
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change* (New York: Free Press, 1990), 25.
- Kotter, J.P. (1996). *Leadership Change, 1st ed.* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.
- Leithwood, K. (1999). *Doris Jantz and Rosanne Steinbach, Changing Leadership for Changing Time* (Buckingham: Open University Press, 1999), 57

- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O. (2009). *The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Maria Sloane. (2014). *Transformational Leadership Is Crucial*. (online), accessed 11 March 2014. Available from <http://www.marlasloane.com/transformationalleadership/index.php>
- Manaasse A.L. (1986). *Vision and Leadership: Paying attention to intention*, *Journal of Education*, 63(1), 1986): 150-173
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (5th ed.)*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Richard Simon and Max Schuster. (1982). "Webster's New World Dictionary," 1982, 794. 50
- Subir Clowdby. (2000). *The Nature of Leadership* (New York: Management Financial Times Prentice-Hall, 2000), 280.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). New Jersey: Prentice. Hall.