

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษายุคใหม่ Leadership changes in modern education

พระครูปลัดปรียัตวิวัฒน์ (ไพชน สิริธมโม)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Phra Khru Palad Pariyativat (Paichon Siridhammo)

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail : paichon14@gmail.com

(Received : 1 July 2021 ; Edit : 7 July 2021; accepted : 10 July 2021)

### บทคัดย่อ

คุณลักษณะสำคัญ 6 ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่การมีวิสัยทัศน์การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การมีพฤติกรรมเชิงรุก หรือการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการมีความกล้าเสี่ยง โดยใช้หลักบริหารความเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, เปลี่ยนแปลงการศึกษายุคใหม่

### Abstract

6 Key Elements of Transforming Education Leadership Being visionary, Believing that school is for learning, Valuing human resources, Having a good communication and listening skills. Effectiveness Communicating and listening effectively. Being proactive or progressive. And risk taking (Taking risks) using risk management. It is a shared feature of successful educational change leaders.

Educational leadership needs to respond to human needs alongside the various missions. The school or the agency. Effective educational change requires leadership skills. The human element can be integrated into the mission component.

**Keywords:** leadership, changing education in the modern era

## บทนำ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงปรารถนา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงานให้โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองโดยการกระทำร่วมกันของครู นักเรียนและชุมชน และยังใช้กระบวนการทำงานร่วมกันของครูในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย จากงานวิจัยหลายเรื่องพบตรงกันว่า ผู้นำที่นำแต่เพียงผู้เดียวไม่สามารถทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งได้ ผู้นำที่นิยมส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเท่านั้น จึงจะสามารถทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง ในฐานะนักการศึกษาจึงควรมีความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างถูกต้อง

## ภาวะผู้นำคืออะไร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนทำในสิ่งที่เขาไม่อยากทำและอยากทำ ภาวะผู้นำควบคุมกำลังที่สามารถดึงบุคคล กลุ่ม องค์กร ตลาด เศรษฐกิจ และสังคมให้ไปในทางที่แตกต่างจากที่เคยไป และทำให้เกิดการเกี่ยวพันที่จะทำให้เราได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเรา คนทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวมากบ้างน้อยบ้าง คนที่มีภาวะผู้นำสูงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ บางสถานการณ์คนที่มีสถานภาพเป็นผู้นำอาจไม่มีความสามารถที่จะนำได้ แต่คนที่ไม่ได้เป็นผู้นำกลับสามารถนำได้

## ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้องค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ซึ่งภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง(สมคิด บางโม,2539)

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดัน ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญ ที่จะทำให้การทำงานของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นหลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงานงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การประเมินประสบความสำเร็จผู้บริหาร ที่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการประเมิน ให้กำลังใจ ติดตามข่าวคราว ทำให้บุคลากรรู้สึกอุ่นใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงานผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการประเมิน กระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็นที่ยอมรับสามารถให้คำ แนะนำได้ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2543)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในความคาดหวัง ที่องค์กรมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์กร หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อ เพิ่ม

ผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรอย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีที่พึงประสงค์สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดี หากสถานการณ์นั้นต้องการ การตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว หรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบ โดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดี หากผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ ตัดสินใจเพียงพอ และในสถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไป ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered) ชุมชน ผู้ปกครอง ให้การส่งเสริมสนับสนุนโดยทุกฝ่ายมุ่งไปสู่ เป้าหมายสำคัญเดียวกัน คือ คุณภาพนักเรียน ได้แก่ เป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุข เป็นสำคัญ

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการผันผวนในทุก ๆ ด้าน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรฝ่าวิกฤต ยืนหยัดไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำมี 3 องค์ประกอบ คือ(ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม,2537)

1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำยังมีพฤติกรรมปฏิบัติ ที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความ ไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยน ความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำ จะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้าง จิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2) ภาวะในการกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำจะสร้าง ความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของ ตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย ตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตน มีความรู้ความชำนาญ

3) ภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความ ต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแล ไกล่ลี้ชิต ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู ที่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมี ประสิทธิภาพ

ภาวะทั้ง 3 องค์ประกอบ จะหลอมรวมพลังกาย พลังใจ พลังปัญญา ของคนทั่วทั้งองค์กรขับเคลื่อนไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมากนักวิชาการในหลายยุคหลาย สมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นทฤษฎีและแนวคิดในมุมมองที่ต่างกันอย่าง มากซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 4 กลุ่ม คือ(วิภาดา คุปตานนท์,2544)

#### 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach)

แนวคิดนี้ได้นำอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน

สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจนอีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ที่ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

## 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยทำการศึกษาลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership –Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันเป็น 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1)พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน(People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2)พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors)ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงานเน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูงเน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงาน

## 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ คือ (ดิลก ถือกกล้า,2547)

1) การศึกษาของ ฟิวด์เลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิกมีการเน้นที่เป้าหมายโดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3) การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์(Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด(Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

## 4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือ องค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่

ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

#### การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการที่มีต่อผู้นำสมัยใหม่

ที่ผ่านมาเราให้ความสำคัญกับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว จนละเลยผู้นำระดับอื่น ๆ และดูเหมือนว่าผู้นำสูงสุดจะกลายเป็นคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความคาดหวังผิด ๆ ต่อผู้นำสูงสุด ทำให้เป็นความกดดันต่อผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำสูงสุดทุกท่านจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ได้ จึงทำให้ผู้นำสูงสุดล้มเหลวมากขึ้น วิธีการคิดเกี่ยวกับผู้นำในแบบที่เคยมีมาในอดีตเป็นสิ่งที่ควรเปลี่ยนเสีย การหวังพึ่งผู้นำสูงสุดให้เป็นผู้นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จไม่สามารถเป็นไปได้ ในยุคใหม่นี้ สังคมต้องการผู้นำที่เป็นกลุ่มมากขึ้น ซึ่งหมายถึงคนที่มีภาวะผู้นำจำนวนหนึ่งทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำกลุ่ม หมายถึง การที่มีผู้นำอยู่ในทุกระดับของสถานศึกษาแทนที่จะมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว ในกรณีนี้ คนเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดและพฤติกรรมแตกต่างจากเดิม

ในยุคปัจจุบัน กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กล่าวคือ ไม่ได้มองที่คุณลักษณะพิเศษและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของผู้นำเป็นรายคน แต่หันมามองที่การสร้างภาวะผู้นำร่วมและการแสดงบทบาทที่เอื้อต่อการทำให้เกิดภาวะผู้นำร่วมของคนในกลุ่ม / สถานศึกษาของตน ภารกิจของผู้นำจึงไม่อาจใช้วงจรบริหารแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป ภารกิจของผู้นำสมัยใหม่มีความยากและซับซ้อนขึ้นและมุ่งเน้นที่การจัดการแบบเสริมสร้างพลังหรือปลดปล่อยพลังของสมาชิกมากกว่าการควบคุมและสั่งการ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่

นักบริหารการศึกษาควรช่วยสร้างและพัฒนาคุณสมบัติของผู้นำสถานศึกษาให้สามารถเป็นแกนนำในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาต่อไป คุณสมบัติที่ควรสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้แก่

1. ความสามารถในการพัฒนาและจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
2. ความสามารถในการนำการสนทนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมพัฒนา
3. ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างและจัดการกับความแตกต่างของความคิดเห็นและวิธีการทำงานของสมาชิกในสถานศึกษา
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
5. ความสามารถในการฟัง คิดวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดและกระจายความรับผิดชอบ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมองหาโอกาสใหม่ ๆ ทางเลือกใหม่ๆ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นและจิตสำนึกสาธารณะ

#### คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษายุคใหม่

ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างกว้างขวาง ภารกิจของผู้นำสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นการคิดและนำทางเพียงคนเดียว แต่ต้องสื่อสาร กระตุ้นการมีส่วนร่วม และกระจายความรับผิดชอบด้วย ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### บทสรุป

คุณลักษณะสำคัญ 6 ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) หรือการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการมีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) โดยใช้หลักบริหารความเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ

### เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ อัจกลับ.(2546). พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ติลก ถือกกล้า.(2547). เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid, การบริหารคน.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม.(2537). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(2543). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.
- ผกา แสงสุวรรณ.(2536). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ.
- วิภาดา คุปตานนท์.(2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สมคิด บางโม.(2539). หลักการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ.(2543). พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2543). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการ ประเมินภายนอก, กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- Hartog, D.N..(2001). & P.L. Koopman. Leadership in Organization : Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.