



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Transformational Leadership of School Administrators in the 21st Century

ภควรรณ ห่อคนดี

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

e-mail: s63561802015@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

ในศตวรรษที่ 21 โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วสนองความต้องการของมนุษย์ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม โลกในยุคโลกาภิวัตน์นี้ส่งผลต่อการทำงานของคนในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงโรงเรียนด้วย โรงเรียนต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อผลิตการเรียนการสอนและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันโลกให้กับนักเรียน ผู้มีบทบาทสำคัญให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการเป็นผู้นำที่สำคัญ 4 ทักษะ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทักษะทั้ง 4 นี้จะช่วยสร้างภาวะผู้นำที่ดีและทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำโรงเรียนไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพเท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ได้

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

Abstract

In 21st century, the world has been developed increasingly according to the need of people in economy, technology, and society. This globalization affects how people works in organization including school. School has to catch up with the change to offer proper elements and experiences to students. The responsibility goes to the school administrator who lead the school organization. To reach the goals, the school administrator should have 4 leadership skills which are 1) Idealized influencing, 2) Inspired making, 3) intellectual stimulating, and 4) individual acknowledging. These 4 skills will raise the leadership quality of the school administrator. Moreover the skills will help the school administrator organize school to be the master organization in 21st century.

Keywords: Transformational Leadership, School administrators, 21st century.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดกับยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างราบรื่น คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นำความรู้และความสามารถ ทักษะในการบริหารมาบริหารองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จ (Success factor) ที่สำคัญของหน่วยงานและต้องสวมบท “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าให้กับองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545)

ภาวะผู้นำจึงเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์การ เพื่อให้เข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้น ปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์การ ต้องมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์การที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทักษะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในบทความนี้จะกล่าวถึงความหมาย แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ทราบถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ และควรมีในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้ซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ 3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมทั้งการ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำจะไม่ใช้การจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามจะใช้สิ่งมีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม

นิธินาถ สินธุเดชะ (2549) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และการเปลี่ยนแปลงยังเปรียบเสมือนการเดินทางที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

แบส (Bass. 1997; อ้างถึงใน จันทกานต์ ตันเจริญพานิช. 2549) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการหรือการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถแปลงความคาดหวังขององค์กรให้สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) 2) ชั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) 3) ชั้นคงพฤติกรรม (Refreezing)

2. สุวีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ 3) สิ่งที้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์การมาจากภายนอก 2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเรื่องจูงใจจากระบบใหม่ 3) การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายในองค์การ 4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก 5) จำนวนของวิธีการใหม่ ๆ จะเป็นอันตรายส่วนผู้ผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร 6) องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย 7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์การจะมีน้อยลง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่จะช่วยจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วในองค์กร โดยที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน วิธีการในการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ตามยอมรับตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันสังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและมีความซับซ้อน ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี มีดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่ 3) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัวการเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยึดหยุ่นในการตัดสินใจ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความสามารถของตนมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาส ทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานยอมรับ ในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ การบริหารงาน หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยบริหารจัดการหรือเปลี่ยนแปลงให้ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระทำโดย



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมุ่งความเป็นเลิศ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหาร ระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ

สมชาย เทพแสง (2547) กล่าวว่าผู้นำการศึกษา ในยุคเทคโนโลยีหรือ E-Leadership ควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้ 1) Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่กว้างไกล เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการเรียนการสอน 2) Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 4) Energize ผู้นำการศึกษา ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอดเวลา 5) Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูงและค่อยๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 6) Enhance ผู้นำการศึกษาจะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน 7) Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อ บุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะ สนับสนุนงาน ให้ประสบผลสำเร็จ 8) Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของ บุคลากรและอ่านใจคนอื่นได้รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ 9) Embody ผู้นำการศึกษาจะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตาม และการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และ 10) Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่ มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่า การมองรายละเอียดผู้นำ ควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียด เป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิด ประสิทธิภาพ E – Leadership หรือผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง ผู้นำการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกและขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมาย แห่งการปฏิรูปการศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่สำคัญ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในระบบการศึกษา คำนึงถึง 10 E ในการ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

บริหารและการจัดการโดยเฉพาะความมุ่งคุณภาพ การศึกษาเป็นเป้าสูงสุด โดยหวังว่าคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำเป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการ จัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจ เรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงานการแสดง ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกัน ทำงาน

3. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าใน อาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะด้านการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสาร บรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศนำแหล่งวิทยาการมาใช้ ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างความคิดเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการ คาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดย การ ออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

แคทซ์ (Katz, 2005) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีที่ เรียกว่า Three skill method หรือ ทฤษฎี 3 ทักษะ พบว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีเทคนิคเฉพาะอย่างการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดย การเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติมและการฝึกอบรม โดยในปัจจุบันถือว่าทักษะด้าน เทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning skill)



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Group process and communication skill)

1.3 ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (Management and organization skill)

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการเรียนรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงการสร้างแรงจูงใจคน และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างดี

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะมองเห็นความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ ในองค์การทั้งหมด มีความคิดที่ กว้างไกล ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับองค์การอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาค และมหภาค

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

ประภาพร โสภารักษ์ (2557) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning Project Skills)
4. ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
5. ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate Set Skills)
6. ทักษะการสร้างสัมพันธ (Relationship Building up Skills)
7. ทักษะการสอนงาน (Coaching Skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social Skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill)
10. ทักษะ การกระตุ้นจูงใจ (Motivational Skills)
11. ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & Thinking Skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management Skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

Weigel (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: A Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders : 21" Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) เขียนหนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันได้ ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (Communication skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting instructional direction skill)
10. ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity skill)
11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-moral skills)

สรุปได้ว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องนำทักษะต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ สร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักบริหาร นักวิชาการ นักจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ได้ผลผลิตที่ดีเลิศจึงเป็นแนวทางการปฏิรูปเพื่อนำไปสู่ผู้บริหารที่อยู่ในศตวรรษที่ 21

บทสรุป

องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัว ต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารให้มีความรู้ที่เก่งและดี เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรค และมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

คิดเชิงบวก เพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน เห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิด และสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ เมื่อผู้นำมีทักษะตามที่กล่าวข้างต้นแล้วก็จะสามารถบริหารงาน และสามารถก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทักษะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญ ในการบริหารงานในหน่วยงานองค์กรให้เกิดความประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเกิดจากผู้นำทักษะด้านต่าง ๆ มาบริหารปรับใช้ในหน่วยงานองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดความสามัคคีขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเชื่อถือนับถือและเชื่อใจในการทำงานของผู้บริหาร

เอกสารอ้างอิง

จันทกานต์ ตัฒเจริญพานิช. (2549). “ภาวะผู้นำภาครัฐของไทย ในศตวรรษที่ 21”. วารสารข้าราชการครู. ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : ข้าวฟ่าง.

นิธินาถ สิ้นสุเดชะ. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ ฯ : สหิตรพลินตั้ง.

ประภาพร โสภารักษ์. (2557). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคไรพรหมแดน. สืบค้นเมื่อ พฤษภาคม 12, 2564 , จาก <https://sites.google.com/site/narubadininterschool>.

มยุรี ทรัพย์บุญ. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership). (ออนไลน์). วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำยุค. กรุงเทพฯฯ: ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ ฯ : สุวีริยาสาส์น.

สมชาย เทพแสง. (2547) “E-Leadership:ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล”, วารสารวิชาการ.1 (มกราคม-มีนาคม 2547), 55-62.

สิงห์ ยิ้มแย้ม. (2550). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯฯ: เอ็ดดูเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลาง. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.

อนุชิต วรรณสุทธิ. (2545). การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

-
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Newbery Park, CA : Sage.
- Curtis, (1795). **Reading, Writing, And Arithmetic**. Retrieved May 15, 2021, from <https://curioushistorian.com/sir-william-curtis-reading-writing-and-arithmetic>
- Drucker, P. F. (1958). **Administration**. Retrieved May 15, 2021, from <http://www.wiruch.com/articles%20for%20articles/articles%20comparative%20analysis%20of%20administration%20words.pdf>
- Katz, R.L. (2005). **Skills of an effective administrators**. Harvard Business Review, 30 , 45-61.
- Sergiovanni, Thomas J. **Handbook for Effective Department Leadership**. Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1984.
- Weigel, (2012). **Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze /Preparing School Leaders: 21st Century Skills and National Association of Secondary School Principals (NASSP)**. (n.p.).