



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Adaptive Leadership of Educational Administrators in the 21st Century

รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์
นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
e-mail: s64561802054@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันจากสถานการณ์ของโลกมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเงินและสังคม ในสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรทั้งในด้านการวางแผน การบริหาร ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร สถานศึกษาจึงเป็นอีกหนึ่งองค์กรสำคัญที่ต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่ทันต่อยุคสมัยที่มีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา มีทักษะภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะกล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในการบริหารจัดการงาน 6 ด้าน คือ การมองภาพองค์กรรวม การกำหนดประเด็นของการปรับเปลี่ยน การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยน การรักษาวินัยความใสใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติและการรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหารที่ปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนในยุคศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

Abstract

At present, the world situation is rapidly changing in both resistance and resistance. The economy, finance and society in such a situation have affected the management of both organizations. Resisting the placement of boards, management, personnel resources and budgets, which are the main functions of the management. Or the leader of educational institutions. Therefore, it is another important organisation that needs to have the heads of educational institutions in order to date. The era is constantly evolving, with different new leadership skills. From the beginning, this article was intended to address the modification



leadership model, which is: Consisting of 6 anti-work management activities, i.e., visualization of the family, determination. Issues of adaptation, atmospheric generation and work motivation challenge Adapt, maintain discipline, focus on achievement, assignment to practitioners and receive. Opinions from practitioners, which are management strategies, are modified to be consistent. To the turn of the 21st century.

Keywords: Adaptive leadership, School administrators, 21st Century

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเกิดจากปัจจัยด้านต่างๆ ของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การศึกษาามีบทบาทสำคัญเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ และยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนในฐานะองค์กรหลักในการจัดการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้หมั่นเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ และนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรภายในองค์กรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลอื่นในองค์กร เน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร อาศัยความร่วมมือของบุคลากรครูในการ พัฒนาระบบการเรียนรู้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร รวมทั้งให้ความเป็นอิสระครูผู้สอน ได้มีการระดมความคิดเพื่อพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการกำกับ ติดตามดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างและส่งเสริมบรรยากาศภายใน และ ภายนอกองค์กรที่เอื้อต่อปฏิบัติงานทุกด้าน (ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554) ทฤษฎีภาวะผู้นำหนึ่งที่น่าจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำการปรับตัวของ Heifetz ที่มีพื้นฐานความเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีชอบการเปลี่ยนแปลง รักความสะดวกสบาย และมีชอบการอยู่ภายใต้ความกดดันต่างๆ ผู้นำจึงต้องมีพฤติกรรม 6 ประการ ได้แก่ 1) มองภาพรวม 2) ระบุปัญหาใหม่ 3) จัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) ยึดเป้าหมายให้มั่น 5) ผลักงานสู่ความรับผิดชอบ และ 6) รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม (Heifetz, 1994 ; Northouse, 2016) เพื่อช่วยให้ผู้ตามเป็นผู้ที่รู้จักปรับตัวด้วยการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วย



ด้วยความอบอุ่นและปลอดภัย ทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาที่ท้าทายได้ด้วยตนเองจนนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการปรับตัวจึงเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัด และทุกภาคส่วนต้องนำไปปฏิบัติเพื่อนำพบบุคลากรให้พร้อมที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปรับตัว รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตัว ถูกพัฒนาและนำเสนอโดย Heifetz and Laurie (1994) โดยนำเสนอองค์ประกอบหรือคุณสมบัติ 6 ด้านของผู้นำแบบปรับตัว ประกอบด้วย

1. การมองภาพองค์รวม (Big picture/Get on the balcony) คือ พฤติกรรมของผู้นำการปรับเปลี่ยนที่จะแยกตัวออกจากสถานการณ์ และผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังเกต แปลความหมาย และวินิจฉัยสถานการณ์ความท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนที่หน่วยงาน กำลังเผชิญอยู่อย่างรอบคอบ สถานการณ์ งานการปรับเปลี่ยน ความท้าทาย พฤติกรรมผู้นำ

2. กำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify adaptive challenge) ผู้นำการปรับเปลี่ยน ต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์และวินิจฉัยความท้าทายให้ถูกต้องว่าเป็นประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิค หรือประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกันไม่สามารถ แยกจากกันได้ หรือประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะซึ่งมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน ถ้าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายในการปรับเปลี่ยนต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการปรับเปลี่ยนความท้าทาย แต่ถ้าเป็นความท้าทายทางด้านเทคนิคต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค

3. สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน (Regulate distress) มี 3 แนวทาง คือ 1) สร้างบรรยากาศความรู้สึกปลอดภัยในการจัดการกับปัญหา ที่ยากลำบาก 2) จัดทำคู่มือการปกป้องแนวปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งและบรรทัดฐาน การผลิต 3) ควบคุมความกังวลใจของบุคคล (Regulate personal distress)

4. การรักษาวินัย ความสำเร็จมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Maintain disciplined attention) คือ การที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจและปรารถนาจะทำงานที่มี ความท้าทายการปรับเปลี่ยนสูง ซึ่งค่อนข้างจะมีความยุ่งยาก เพราะโดยธรรมชาติของคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยไม่เห็นความสำคัญว่าจะต้องเปลี่ยน เพราะติดอยู่กับความคุ้นชินในการทำงานแบบเดิมๆ

5. การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ (Give the work back to the people) คือ การที่ ผู้นำต้องมี การมอบหมายงานโดยสร้างความเข้าใจสร้างความรู้สึกและความเชื่อว่างานที่ได้รับ มอบหมายนั้นเป็นงานที่ท้าทาย สร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของงานนั้น



6. การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ (Protect leadership from below) คือ ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องสร้างบรรยากาศและกระบวนการในการรับฟังที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่ม ทุกความแตกต่างในมิติต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองแนวคิดที่มีความหลากหลาย สร้างการยอมรับและการทำงานร่วมกันได้ในความแตกต่างหลากหลายบนความเท่าเทียม เพราะผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องป้องกันการปิดกั้นกีดกันคนกลุ่มน้อยจากกลุ่มคนที่เป็นเสียงข้างมาก

Cojocar, B. (2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีความท้าทายมาก บางทีอาจเป็นบุคลิกลักษณะเกือบทั้งหมดของผู้นำที่ต้องมีลักษณะของการ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเป้าหมายทะเยอทะยานสู่การปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การคิดใหม่ การปรับการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนปทัสถานการทำงานใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่อาศัยภาวะผู้นำทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้วย

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคเพื่อให้ทัน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรทีมงานให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ Geyer (2005) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การระบุนความท้าทายของการปรับเปลี่ยน 2) รักษาระดับความกดดันภายในช่วงของการดำเนินการปรับเปลี่ยน 3) มุ่งเน้นความสนใจไปที่ประเด็นปัญหาและการลดความเครียด 4) การสนับสนุนการทำงานของบุคคล และ 5) การป้องกันภาวะผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจ Heifetz et al (2009) กล่าวถึง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การใช้ประโยชน์จากทักษะ 3) สามารถทนต่อความคลุมเครือ 4) ให้อิสระในการปฏิบัติ Torres & Rimmer (2011) กล่าวถึง 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ความสามารถในการรับรู้และการตอบสนอง 3) การประมวลผลข้อมูล 4) ความเป็นอิสระในกรอบของการทำงาน 5) ความยืดหยุ่น Collins (2014) กล่าวถึง 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเป็นสากลนิยม 2) ความสมเหตุสมผล 3) ความสนใจใฝ่รู้ 4) มีความข่งใจในการ



ตัดสินใจ 5) มีความสง่างาม Grensing-Pophal (2013) กล่าวถึง 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพูดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์3) การประมวลผลข้อมูล 4) ความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล 5) ความยืดหยุ่น Mowbray (2014) กล่าวถึงกล่าวถึง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การใช้ประโยชน์ของคนในด้านทักษะ การผสมผสาน ประสบการณ์ในการช่วยเหลือการ ปรับเปลี่ยน 3) ความทนต่อความคลุมเครือ และ 4) ให้อิสระในการปฏิบัติและสันติ ชัยชนะ (2556) กล่าวถึง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความกลมเกลียว 2) การจัดการความรู้ 3) สมรรถนะเชิง วัฒนธรรม และ 4) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (adaptive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการ การบริหารงาน หรือทักษะการทำงานของที่ผู้นำต่อผู้ร่วมงาน โดย โดยปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการหรือเปลี่ยนแปลงให้สนับสนุนผู้ร่วมงานให้พยายามที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

การที่ผู้บริหารการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงาน การศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของปัจจุบันการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคส่วนเข้าด้วยกัน โดยใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ สมชาย เทพแสง (2547) กล่าวว่าผู้นำการศึกษา ในยุคเทคโนโลยีหรือ E-Leadership ควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้ 1) Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่ กว้างไกล เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการเรียนการสอน 2) Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหารการปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ ความสามารถของบุคลากรใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระจายอ านาจให้บุคลากรได้อย่าง เหมาะสม 4) Energize ผู้นำการศึกษา ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการ ทำงาน เกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอด เวลา 5) Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการ ทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูงและค่อยๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 6) Enhance ผู้นำการ ศึกษาจะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความ เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้ อย่างชัดเจน 7) Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อ บุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมี ความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะ สนับสนุนงาน ให้ประสบ



ผลสำเร็จ 8) Emotion ผู้ว่าต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของ บุคลากรและอ่านใจคน
อื่นได้รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ ร่วมงาน สร้าง
ทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ ชื่น สุขุมรอบคอบ 9) Embody ผู้นำการศึกษาจะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม
เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่ สัมผัสได้ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตาม และการ
ประเมินผล ควรใช้วิธีการที่ เป็นรูปธรรมชัดเจน และ 10) Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่ มอง
ไกลและเน้นในภาพรวมกว่า การมองรายละเอียดผู้ว่า ควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วน
รายละเอียด เป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่ จะท าให้การปฏิบัติงานเกิด ประสิทธิภาพ E – Leadership หรือ
ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่าง แท้จริง ผู้นำการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกและขับเคลื่อน
การศึกษาไปสู่เป้าหมาย แห่งการปฏิรูป การศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงาน
ต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่สำคัญ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีใน
ระบบการศึกษา คำนึงถึง 10 E ในการบริหารและการจัดการโดยเฉพาะควรมุ่งคุณภาพ การศึกษาเป็นเป้า
สูงสุด โดยหวังว่าคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันกับ
นานาชาติได้อย่างมีเสถียรภาพ

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล
ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและ
สำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มี
ประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

แพรวดาว สอนงพันธ์ (2558) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วยทักษะ
11 ทักษะ คือ 1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ
อยู่ ตลอดเวลา 2. ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรมีหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับ
คนได้ง่าย 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ประมวลผลและ
นำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหาร
จะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้ว่าด้านวิชาการ 5. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้
ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆมาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้
อย่างถูกต้อง 6. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและ
ทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7. ทักษะด้านการวางแผน คือ
ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการกำกับติดตามผลการ
ดำเนินงาน 8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้



เหมาะสม กับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน 9. ทักษะด้านการประเมินคือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบ ต่างๆทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ 10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ 11. ทักษะด้านการสร้างทีมงานคือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

Weigel (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders : 21st Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASPP) (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. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์การ (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 เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีการนำแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เป็นผู้แรงบันดาลใจในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักบริหาร นักวิชาการ นักจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ได้ผลผลิตที่ดีเลิศจึงเป็นแนวทางการปฏิรูปเพื่อนำไปสู่ ผู้บริหารที่อยู่ในศตวรรษที่ 21

บทสรุป

ในปัจจุบันจากสถานการณ์ของโลกมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นักวิชาการได้เสนอหลักการบริหารจัดการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมปฏิบัติของผู้นำ 6 ประการ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์การจัดการองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการวางแผนที่ทำทลายความพลิกผันและปรับเปลี่ยนได้เร็ว ด้านการบริหารงานในการถ่ายทอดกลยุทธ์ ออกแบบงานและการสื่อสารแผนบริหารจัดการงานขององค์กรสู่การปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเน้นการพัฒนาสมรรถนะ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

ทักษะ คุณลักษณะที่มีคุณภาพสอดคล้องเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงานในโลกแห่งความผันผวน ทั้งระดับบุคคล และระดับทีมที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ท้าทายการ ปรับเปลี่ยนทั้งนี้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นบทความที่นำเสนอภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าของประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคล องค์กร และสังคมที่มีความหลากหลาย จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

หนังสืออ้างอิง

- สมชาย เทพแสง. (2547) “E-Leadership:ผู้นำ การศึกษาในยุคดิจิทัล”, วารสารวิชาการ.1 (มกราคม- มีนาคม 2547), 55-62
- แพรวดาว สอนองฝัน. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฑามาศ อินนามเพ็ง. (2557) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.เนตรพัฒนา ยาวีราช (2557). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป
- Armstrong, P. (2017). Adaptive leadership in a VUCA world what psychosynthesis already brings to the conversation. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.psychosynthesiscoaching.co.uk/>
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Newbery Park, CA : Sage
- Heifetz, R., Linsky, M. and Grasshow, Z. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press.
- 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.)