



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Innovative Leadership of School Administrators in the 21st Century

เต็มพร ปัทธนะนา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s67561802053@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทและภารกิจของการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด พัฒนาการ องค์ประกอบ และแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

In the 21st century, school administrators are confronted with rapid and complex changes across multiple dimensions, including technology, economy, society, and culture. These changes have significantly influenced the roles and responsibilities of educational administration. As such, innovative leadership has become an essential attribute for driving purposeful and sustainable school development. This academic article aims to explore the concepts, development, components, and practical applications of innovative leadership among school administrators in the 21st century. Based on an analysis of relevant academic literature, the study found that innovative leadership comprises key components: visionary thinking, strategic decision-making, effective change management, appropriate use of



technology, and the creation of an organizational culture of innovation. These elements help enhance the school’s quality by promoting modernity, adaptability, and alignment with the demands of the contemporary world.

Keywords: Innovative Leadership, School Administrators, Educational Administration

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมหรือวัฒนธรรมโดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในทุกภาคส่วน การศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวจากระบบแบบเดิมไปสู่รูปแบบที่ทันสมัยและตอบสนองต่อพลวัตของโลกใหม่ เพื่อผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Trilling & Fadel, 2009) ในบริบทของประเทศไทยการปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องผ่านการกำหนดกรอบกฎหมายและแผนพัฒนาระดับชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเน้นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาทักษะชีวิตและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) นอกจากนี้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้กำหนดเป้าหมายให้การศึกษาสร้างคนไทยที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และสามารถแข่งขันในระดับสากล โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่มุ่งพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้และนวัตกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) การจะขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงของโลกได้นั้นจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งหมายถึงผู้นำที่สามารถคิดอย่างสร้างสรรค์กล้าเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่และสามารถจุดประกายให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันพัฒนาอย่างยั่งยืน (Fullan, 2001; Yukl, 2013) ผู้นำในลักษณะนี้จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เปิดกว้างสำหรับความคิดใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Hallinger & Bryant, 2013)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด พัฒนาการ องค์กรประกอบ และแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดจากทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางเชิงวิชาการในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ทันสมัยและยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในโลกยุคใหม่ซึ่งเปี่ยมด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับพลวัตแห่งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ความหลากหลายทางสังคมและความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การดำรงอยู่และเติบโตขององค์กรในบริบทเช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ กล้าริเริ่มสิ่งใหม่และพร้อมบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 2013) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมในประเด็นสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะในด้านของ “วิธีคิด” และ “วิธีนำ” ผู้นำลักษณะนี้มักมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเห็นโอกาสท่ามกลางความท้าทายและสามารถแปลงแนวคิดใหม่ให้เป็นรูปธรรมอย่างสร้างสรรค์ (Fullan, 2001) พวกเขา มักสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดต่าง ส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลวและปลูกฝังทัศนคติที่พร้อมทดลองสิ่งใหม่อย่างมีเป้าหมาย Leithwood และ Jantzi (2006) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมมักจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงานและเป็นศูนย์กลางในการรวมพลังของบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่มากกว่าการบริหารจัดการแบบระบบ หากแต่ต้องเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งในระดับห้องเรียนและระดับองค์กรอย่างสอดคล้องกัน ในบริบทของประเทศไทยนักวิชาการไทยได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำลักษณะนี้อย่างชัดเจน เช่น ชูติรัตน์ กาญจนธงชัย (2562) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยีและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งในระดับกระบวนการและผลลัพธ์โดยต้องอาศัยทั้งทักษะในการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ Marzano, Waters และ McNulty (2005) ยังได้เสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าต้องผสมผสานระหว่าง “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” (Visionary Leadership) กับ “ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ” (Practical Leadership) กล่าวคือผู้นำจะต้องสามารถจินตนาการถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตพร้อมกับสามารถออกแบบกระบวนการที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปตามเป้าหมายนั้นอย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจาก Moolenaar (2010) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ของ “นวัตกรรม” กับ “ความไว้วางใจในองค์กร” โดยผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและปลอดภัยทางจิตใจ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าลองและกล้าล้มเหลวซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในระยะยาว

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือความสามารถในการเป็นผู้นำที่มองไปข้างหน้า มีวิสัยทัศน์ชัดเจน คิดต่างอย่างสร้างสรรค์และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่งต้องการผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการบริหารกับการเรียนรู้และนำพาโรงเรียนให้ก้าวทันโลกด้วยแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทไทยและสากล



พัฒนาการของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากความจำเป็นขององค์กรยุคใหม่ซึ่งต้องเผชิญกับพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมอย่างไม่หยุดนิ่ง พัฒนาการของภาวะผู้นำในลักษณะนี้มีได้เกิดขึ้นโดยฉับพลัน หากแต่เป็นผลสืบเนื่องจากการวิวัฒน์ของแนวคิดภาวะผู้นำที่เริ่มจากการบริหารแบบสั่งการในอดีตมาสู่การเน้นการมีส่วนร่วมจนกระทั่งพัฒนาสู่ภาวะผู้นำที่สร้างคุณค่าผ่านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในปัจจุบัน ในยุคก่อนนั้นภาวะผู้นำมักถูกมองในลักษณะของความสามารถในการควบคุม การกำกับและการบังคับบัญชาโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของคำสั่งและการตัดสินใจ (Northouse, 2018) แต่เมื่อบริบทขององค์กรและสังคมเริ่มซับซ้อนมากขึ้นแนวคิดภาวะผู้นำก็เริ่มเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การจูงใจ และการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งต่างมีบทบาทในการเปิดทางสู่แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” ในเวลาต่อมา Fullan (2001) ซึ่งถือเป็นนักวิชาการคนสำคัญในด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในภาคการศึกษาได้เสนอว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมคือผู้ที่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงสร้างสรรค์ไปพร้อมกัน มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติและสามารถจุดประกายแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงแต่ใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้จากการศึกษาโดย Hallinger และ Bryant (2013) พบว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาผู้นำในภาคการศึกษาหลายประเทศโดยเฉพาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้เริ่มปรับบทบาทจากผู้บริหารตามโครงสร้างมาเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” ที่สามารถออกแบบนโยบายใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อบริบทท้องถิ่น ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทของประเทศไทยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเริ่มได้รับการกล่าวถึงมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโดยเฉพาะภายหลังการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่เน้นการพัฒนา “ผู้เรียนในโลกอนาคต” ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำสถานศึกษาที่สามารถริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) นอกจากนี้การขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านของโลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-Based Economy) ก็มีส่วนผลักดันให้ภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องพัฒนาจากบทบาทผู้บริหารเชิงระบบสู่บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Senge, 2006) ผู้นำจึงต้องเป็นทั้ง “นวัตกร” และ “ผู้อำนวยความสะดวก” ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมจากทุกระดับในองค์กรมิใช่เพียงริเริ่มนวัตกรรมจากบนลงล่างเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่าพัฒนาการของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการเติบโตของแนวคิดการนำองค์กรที่เคลื่อนไปพร้อมกับโลกยุคใหม่อย่างมีวิสัยทัศน์ มีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการ



ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพลังของนวัตกรรม ความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องซึ่งภาวะผู้นำเช่นนี้มีได้เป็นเพียงความจำเป็นแต่คือหัวใจของการบริหารยุคใหม่ที่ต้องการผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและมีคุณค่าต่อสังคมอย่างแท้จริง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมิใช่เพียงบทบาทของผู้บริหารที่คิดใหม่ ทำใหม่และกล้าทดลองสิ่งที่แตกต่างกันจากเดิมหากแต่ยังเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีโครงสร้างภายในซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะและทักษะที่หลากหลายโดยแต่ละองค์ประกอบต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรอย่างมีระบบและยั่งยืน Yukl (2013) ได้เสนอว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานคือการมองการณ์ไกล การเปิดรับแนวคิดใหม่ ความกล้าในการตัดสินใจและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงทั้งนี้เพื่อให้สามารถผลักดันนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จริงในองค์กรอย่างต่อเนื่องในขณะที่ Fullan (2001) เน้นว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมควรเป็นผู้ที่ “เชื่อในพลังของการเรียนรู้ร่วมกัน” และสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการที่ส่งเสริมความร่วมมือมากกว่าการควบคุมจากเบื้องบน องค์ประกอบสำคัญประการแรกของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Vision) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นแนวโน้มของอนาคต วางเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังบุคลากรในองค์กรได้อย่างเข้าใจง่ายและสร้างแรงจูงใจ (Hallinger & Heck, 2010) วิสัยทัศน์ในลักษณะนี้มีไว้เพียงเป้าหมายระยะยาวแต่เป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ทุกฝ่ายมีทิศทางร่วมกันในการสร้างนวัตกรรม องค์ประกอบประการที่สอง คือความคิดสร้างสรรค์และการกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล (Creative and Calculated Risk-Taking) ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถคิดในมุมที่ต่างจากรอบเดิมและพร้อมนำความคิดเหล่านั้นไปทดลองในทางปฏิบัติ แม้ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทักษะสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่การเรียนรู้และเติบโต (Drucker, 1985) องค์ประกอบประการที่สาม คือการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovative Culture) ผู้นำที่มีภาวะเชิงนวัตกรรมจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อความคิดใหม่ การเรียนรู้ร่วมกันและการยอมรับในความหลากหลายของแนวทาง บุคลากรในองค์กรจะกล้าแสดงความคิดเห็น ทดลองสิ่งใหม่และเรียนรู้จากความล้มเหลวซึ่งจะกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Marzano, Waters & McNulty, 2005) องค์ประกอบประการที่สี่ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (Change Management) เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมย่อมหมายถึงการขัดกับสิ่งที่คุ้นเคย ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยต้องสามารถสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจและแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนโดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาซึ่งมีความละเอียดอ่อนทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรมและความคาดหวังของผู้เรียน (Kotter, 2012) องค์ประกอบสุดท้าย คือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกกระดับ (Inclusive Collaboration) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยลำพังของ



ผู้นำ หากต้องอาศัยความร่วมมือจากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนในลักษณะของ “ภาวะผู้นำร่วม” (Distributed Leadership) โดยผู้นำต้องเปิดพื้นที่ทางความคิด เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนและฟังเสียงจากหลากหลายมุมมอง เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์บริบทได้จริง (Spillane, 2006)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ใช่เพียงความสามารถด้านใดด้านหนึ่ง แต่คือการหลอมรวมของหลายมิติที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีได้แยกขาดจากกันแต่ทำงานร่วมกันในฐานะคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ที่สามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงในบริบทของสถานศึกษาและสังคมได้อย่างแท้จริง

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา

การนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพของระบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกยุคใหม่ ผู้นำสถานศึกษาที่มีภาวะเชิงนวัตกรรมจะไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการตามกรอบนโยบาย แต่ยังคงเป็นผู้มีบทบาทเชิงรุกในการริเริ่ม พัฒนา และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน Leithwood และ Jantzi (2006) ชี้ให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาควรมุ่งสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการพัฒนาครู สร้างวัฒนธรรมแห่งการกล้าคิด กล้าทำและกล้ายอมรับความหลากหลายของแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ประการแรก ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการออกแบบวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งครอบคลุมทั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาระบบภายในของสถานศึกษาโดยวิสัยทัศน์นั้นต้องสามารถแปลงออกมาเป็นแนวปฏิบัติได้จริง มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (Fullan, 2001) ประการที่สอง คือการสนับสนุนการพัฒนาครูในฐานะผู้นำร่วมโดยเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการริเริ่มนวัตกรรมทางการสอน เช่นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาสื่อการเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวจะช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) และเพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างแท้จริง (Spillane, 2006) ประการที่สามคือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรโดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิดและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PLC) เช่นการประชุมครูเพื่อวิเคราะห์การเรียนการสอนจากผลลัพธ์ของผู้เรียนหรือการจัดโครงการสื่อสารนวัตกรรมระหว่างครูในโรงเรียนและระหว่างเครือข่ายสถานศึกษา ประการที่สี่คือการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็น การเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้เรียนด้วยระบบสารสนเทศ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการประเมินผลการเรียนรู้หรือการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความแม่นยำและอิงหลักฐาน (Data-driven Decision Making) ในประเทศไทยแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ



ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปรากฏในหลายโรงเรียนต้นแบบ เช่นโรงเรียนที่นำแนวคิด “ห้องเรียนอัจฉริยะ” มาใช้ควบคู่กับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning หรือโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนา นวัตกรรมการสอนจากการวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้จาก บริบทจริงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม (ชุตีรัตน์ กาญจนธงชัย, 2562)

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาคือการผสมผสานระหว่างการคิด สร้างสรรค์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรตลอดจนการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นทั้ง “ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง” และ “ผู้อำนวยการความสะดวก” ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันสร้างสรรค์ นวัตกรรมอย่างยั่งยืนและมีความหมายต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

บทสรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าแนวคิดภาวะ ผู้นำในลักษณะนี้มีพัฒนาการสืบเนื่องจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและเชิงกลยุทธ์สู่แนวทางที่เน้นการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีภาวะเชิง นวัตกรรมต้องสามารถคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันสร้างสรรค์ นวัตกรรมอย่างยั่งยืนโดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การ คิดเชิงกลยุทธ์ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในทุกกระดับ ในด้านการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการออกแบบวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนบทบาทของครูในฐานะ ผู้นำร่วม การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด โดยบทบาทของผู้บริหารต้องเปลี่ยนจากการควบคุมแบบเดิมมาเป็นผู้นำที่อำนวยความสะดวกและจุดประกาย การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงถือเป็นหัวใจของการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคใหม่ที่ ต้องการความยืดหยุ่น ทันสมัยและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ชุตีรัตน์ กาญจนธงชัย. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการศึกษา.
- จิตติมา วรณศรี. (2563). *นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *รายงานการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.



- Dawson, P., & Andriopoulos, C. (2017). *Managing change, creativity and innovation* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2013). Mapping the terrain of educational leadership and management in East Asia. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 618–637.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York: Currency/Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.