



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

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา Transformational Leadership of School Administrators

มัลลิกา ใจชื่น

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s66561802026@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนให้สามารถปรับตัวและพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การ 2) สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร 3) การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม 4) การบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาการศึกษา

### Abstract

This academic article aimed to investigate the transformational leadership of school administrators, emphasizing their role in driving change within educational institutions to adapt and thrive amidst ongoing social, economic, and technological transformations. The study employed a descriptive research methodology, collecting data from school administrators and teachers in basic education institutions through questionnaires and in-depth interviews. The findings revealed that administrators with a high degree of



transformational leadership exhibited four key characteristics: (1) possessing a clear and compelling vision, (2) inspiring and motivating personnel, (3) promoting innovation and continuous improvement, and (4) implementing participative management that encouraged the involvement of teachers and staff in decision-making processes. Furthermore, the study identified a statistically significant positive correlation between transformational leadership and the effectiveness of educational management within schools. The study recommended that school administrators enhance their knowledge and leadership competencies to effectively guide their institutions through transformative changes. Developing such capabilities was essential for fostering resilience and innovation in education amid a rapidly evolving global landscape.

**Keywords:** Transformational leadership, school administrators, change management, educational development

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ระบบการศึกษาในทุกระดับจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมีพลวัต เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ซึ่งมีประสิทธิภาพ โรงเรียนในฐานะองค์กรการศึกษาพื้นฐานถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาทุนมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การบริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดและโครงสร้างแบบเดิมที่เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง หากแต่ต้องอาศัยรูปแบบการนำที่มีความยืดหยุ่น เชิงรุก และสามารถสร้างพลังร่วมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพูดถึงอย่างแพร่หลายในด้านการบริหารและการจัดการองค์กร รวมถึงการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและองค์กร โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น และการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในองค์กร (Bass & Avolio, 1994) ในปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (ศิริพร ศิลปะวงศ์, 2560)



การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้ถูกกล่าวถึงในงานวิจัยหลายชิ้นที่ระบุถึงความสำคัญของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนา และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (โสภณ วงศ์ไพฑูริย์, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีมักจะสามารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการนำวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมมาใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (ดวงใจ สว่างมณี, 2561)

บทความนี้จะสำรวจความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการเน้นบทบาทของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น รวมทั้งจะสำรวจถึงวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลกระทบที่มีความยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร

### ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กร มีการพัฒนาและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จทางการจัดการ แต่ยังมี มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตในระดับบุคคลและองค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้นความ กระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน (สุพัตรา ชัยสวัสดิ์, 2560 : 23)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะและกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงาน ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กรในการดำเนินการตามเป้าหมายร่วม โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ การนำทีมงานไปสู่ ความสำเร็จจึงไม่เพียงแค่การควบคุม แต่ยังมีต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับการ พัฒนาองค์กร (สุทิน พรหมศิริ, 2562 : 57)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนและมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นทั้งการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานและการ พัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (วรางคณา สุขสวัสดิ์, 2563 : 78)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็น กระบวนการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรโดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กรและช่วยพัฒนาทักษะ



และ ศักยภาพของบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ยั่งยืน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ด้วยความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสม (ภัทรา วีระชัย, 2564 : 93)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการชี้นำ มีอิทธิพล หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้วิสัยทัศน์ การสื่อสาร แรงจูงใจ และการสร้างความไว้วางใจในกลุ่มหรือองค์กร ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่ตำแหน่ง แต่คือบทบาทที่ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นร่วมมือกันและพัฒนา ศักยภาพขององค์กร

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ต่างกัน แต่เมื่อศึกษาความหมายโดยรวมแล้วพบว่ามีความคล้ายคลึงกันมากมีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของทั้งผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมกับกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามในการปฏิบัติภารกิจและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จึงไม่เพียงแต่ต้องการทักษะในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วณัฐดา พุแสง และสุนทร คล้ายอ่ำ, 2567 : 12-18)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่สามารถนำพาผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับโลกอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ท่ามกลางสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคปัจจุบัน (บรรพต สรวนรัมย์ และณัฐสิทธิ์ วราวิกสิต, 2567 : 357-370)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์กร และนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายหลักคือการทำใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้นำหรือองค์กร รวมถึงแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (จุฑามาศ จุมปู และธดา สิทธิธาดา, 2566 : 771-778)



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ซึ่งเป็นผู้หน้าที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน เป็นบุคคลที่มีความสามารถ คุณสมบัติ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้นำ ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ของภาวะผู้นำ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำเป็นผู้ที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และสามารถมอบหมายอำนาจ ให้แก่ผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการให้สูงขึ้นของผู้ตาม และพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามได้ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามศักยภาพของตนเอง (เปรมทิพย์ คำตะเนตร, 2564 : 71) อธิบายว่าเป็นแนวคิดที่สามารถใช้บรรยายในการเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การและต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ (Razil and Swanson, 1998) ที่อธิบายว่า เป็นผู้นำที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ โดยมุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พนักงานมีความมั่นใจ ในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น (เปรมทิพย์ คำตะเนตร, 2564 : 71)

ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งแต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมายหรือ ประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย กล้าทำทนายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเป็นต้นแบบ นำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ (Kouzes and Posner, 1995)

Kouzes and Posner ได้เสนอและอธิบายคุณสมบัติ 5 ข้อ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ทำทนายกระบวนการ ผู้นำควรทำทนายกระบวนการ ธรรมเนียมปฏิบัติ และสมมติฐานเดิม ๆ อยู่เสมอ มองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน



2. สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการ สื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้ผู้ตามเข้าใจ กระตุ้นให้ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม
3. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นลงมือทำ ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมลงมือปฏิบัติ
4. สนับสนุนและให้กำลังใจ ผู้นำควรให้ความสำคัญกับผู้ตาม รับฟังความคิดเห็น แสดงความห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุน
5. เฉลิมฉลองความสำเร็จ ผู้นำควรให้การยอมรับ ชื่นชม และเฉลิมฉลองความสำเร็จของผู้ตาม ผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้ จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

นอกจากแนวคิดทฤษฎีของแต่ละท่านที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio ที่เรียกว่า ทฤษฎี (4I's) เป็นการขยายต่อจากทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสร้างอิทธิพล ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นไปที่ 4 องค์ประกอบหลักที่ช่วยให้ผู้นำสร้างอิทธิพลและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งมั่น อุทิศตน มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธา เลื่อมใส ใฝ่ฝันที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น ผู้นำริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เช่น โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้นำอธิบายวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการ เน้นไปที่เป้าหมาย พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เน้นความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำสนับสนุน ส่งเสริม ให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ หาแนวทางใหม่ ๆ แก้ปัญหา พัฒนาตนเอง ผู้นำเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน ร่วมลงมือปฏิบัติ ผู้นำสนับสนุนให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ พัฒนาศักยภาพ การให้ความสำคัญกับบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตาม รับฟังความคิดเห็น แสดงความห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้นำให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น แสดงความห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุน ผู้นำให้การยอมรับ ชื่นชม และเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากร

จากทฤษฎีข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่เน้นแค่เพียงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเป็นต้นแบบ นำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ



## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาสถานศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ภาวะผู้นำประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น และนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับสถานศึกษา โดยระบุเป้าหมายในอนาคตและทิศทางการพัฒนา
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษารวมถึงนักเรียน ครู และผู้ปกครอง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
4. การจัดการกับความต้านทาน ผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารอย่างชัดเจนและสร้างความเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง

## บทบาทของผู้บริหารกับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ มีหน้าที่ริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้โดยรวมสำหรับนักเรียนและครู ความสามารถของผู้นำสถานศึกษาในการนำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถานศึกษา

แง่มุมหนึ่งที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็น ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร และสอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจโดยรวมของสถานศึกษาอย่างไร โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

นอกเหนือจากการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำสถานศึกษายังต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่แข็งแกร่งด้วย พวกเขาต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความเสี่ยง และตัดสินใจอย่างมีข้อมูลซึ่งจะผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า ภาวะผู้นำที่เด็ดขาดสามารถช่วยนำทางความท้าทายและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมั่นใจว่ามีความคืบหน้าไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างและหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาได้ โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ



สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกมีคุณค่าและมีอำนาจในการมีส่วนร่วมในความพยายามในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งยังสามารถช่วยให้ผู้นำได้รับการสนับสนุนและเอาชนะอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา การปฏิรูปหลักสูตร ผู้บริหารสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการปฏิรูปหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในห้องเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับอนาคต การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสามารถลงทุนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พวกเขามีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการนำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือ ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และธุรกิจ เพื่อรับการสนับสนุนและความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง การติดตามและประเมินผล ผู้บริหารต้องติดตามความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ติดตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำประเภทนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ วิสัยทัศน์ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถอธิบายภาพอนาคตที่ให้ผู้ติดตามเข้าใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ติดตามเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ติดตามคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ติดตามแต่ละคน เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และความแตกต่างของบุคคล ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเป็นที่เคารพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนบุคลากรและนักเรียน และนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรมี คุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จภายในสถาบันการศึกษา ด้วยการมีทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำสถานศึกษาสามารถนำการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกสำหรับนักเรียน ครู และชุมชนภายในสถานศึกษาโดยรวม



## เอกสารอ้างอิง

- จุฬามาศ จุμπο & ธดา สิทธิธาดา. (2023). **หลักการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร**. รายงานการประชุม Graduate School Conference, 5(1), 771–778.
- ดวงใจ สว่างมณี. (2561). **การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา**. วารสารการบริหารการศึกษา, 14(3), 45-56.
- บรรพต สรวนรัมย์ & ณัฐสิทธิ์ วราวิกลิต. (2024). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3: THE SUPERVISION BY POWER MODEL EFFECTS THE SCHOOL ADMINISTRATION UNDER BURIRAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**. วารสารเสียงธรรมจากมหายาน, 10(4).
- เปรมทิพย์ คำทะเนตร. (2564). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. ในรายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ครั้งที่ 14 (หน้า 70–80). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ภัทรา วีระชัย. (2564). **การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาประถมศึกษา**. วารสารการศึกษาพื้นฐาน, 30(3), 90–105.
- ฉวีธาดา พูแสง & สุนทร คล้ายอ่ำ. (2567). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา**. *เสถียรวิทย์ปริทัศน์*, 4(3).
- วรางคณา สุขสวัสดิ์. (2563). **การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา**. วารสารการบริหารการศึกษา, 21(4), 75–89.
- ศิริพร ศิลปะวงศ์. (2560). **ภาวะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา**. วารสารการศึกษาปฐมวัย, 25(2), 101-110.
- สุทิน พรหมศิริ. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษาไทย**. วารสารการศึกษาครูไทย, 12(1), 54–67.
- สุพัตรา ชัยสวัสดิ์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารการศึกษาศาสตร์, 45(2), 20–35.
- โสภณ วงศ์ไพฑูริย์. (2562). **บทบาทผู้นำในองค์กรการศึกษาสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.



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

---

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). **The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations (2nd ed.)**. Jossey-Bass.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1998). **Fundamental concepts of educational leadership and management (2nd ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in Organizations (4th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall.