

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

Transformational Leadership in 21st Century of School Administrators

กิตติพันธ์ บัวเขียว¹ พลพิพัฒน์ สิงห์วรชัย²

วิวรรณ เชื้อจิตร³ ศุภกร รัตนวงษ์⁴

และวัยวุฒิ บุญลอย⁵

รับบทความ	22/03/2022
แก้ไขบทความ	14/09/2022
ยอมรับบทความ	04/10/2022

Kitipan Buakeaw Pholphiphat Singhabowornchai,

Wiwat Cheurjit, Supakorn Rattanawong

and Waiwoot Boonloy

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมโลกอยู่ในยุคของศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน อันได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม นวัตกรรม เทคโนโลยีและการศึกษามีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตของประเทศที่กำลังพัฒนาเข้าสู่ยุคของการศึกษาไทย 4.0 โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลักในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดให้บุคคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 2) การจัดการ เป็นการกำหนดตำแหน่ง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม 3) การสั่งการ บังคับบัญชาสั่งขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น 4) การควบคุม กำกับติดตาม และบริหารจัดการทุกอย่าง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยผ่านกระบวนการทางพฤติกรรม ที่สำคัญดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

¹ โรงเรียนหนองบอนวิทยาคม อำเภอโป่งไช จังหวัดตราด 23140

Nongbonwittayakom, Borai District, Trat Province 23140, Thailand.

² โรงเรียนวัดมะทาย (สมวิทยายายราชบุรุษ) อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี 22150

Watmataiy School, Makham District, Chanthaburi Province 22150, Thailand.

³ โรงเรียนวัดหนองพะวา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง 21120

Watnongpawa School, Ban Khai District, Rayong Province 21120, Thailand.

⁴ โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด 23000

Satreeprasertsin School, Trat District, Trat Province 23000, Thailand.

⁵ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี

Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University, Chanthaburi.

2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างทีมงาน ฉะนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้ดำเนินอยู่ได้ในยุคของการเปลี่ยนแปลง มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการเตรียมความพร้อมและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับผู้เรียน สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นปกติสุข และส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The 21st Century transformational leadership of school administrators is a study of the changes in the 21st century that have resulted in The transformational leadership of school administrators in the 21st century, in which the current situation of global society is in the era of the 21st century, is an era of change in many ways, including the economy. Society, politics, culture, innovation, technology and education are important for the growth of developing countries entering the era of Thai education 4.0, especially in the field of information technology, which is one of the factors in the management of educational institutions. This consists of 1) planning to require staff in the school to perform their tasks effectively, 2) managing positions, obligations and responsibilities, and structuring the organization accordingly. In addition, effective executives need to rely on processes in which leaders influence their colleagues through behavioral processes, the following are important: 1) ideological influence, 2) motivation, 3) intellectual stimulation, 4) individualization, 5) team building, therefore, the 21 century transformational leadership of school administrators is important to lead the school in an era of change. Advancement in science, creating new knowledge to prepare students and the skills needed to prepare them. Able to live a normal and happy life and affect the human resource development of the nation.

Keywords: *Leadership, Transformation in 21st Century, School Administrators*

บทนำ

สังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง ส่งผลให้หลาย ๆ ประเทศ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการติดต่อประสานความร่วมมือกันมากขึ้น มีการดำเนินนโยบายให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดดำรงอยู่ได้ และยังสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ประชากรภายในประเทศถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนในการขับเคลื่อนนโยบายด้านต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะคนไทยให้มีความรู้ ความสามารถปรับบริบทตัวเอง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน สิ่งที่จะพัฒนาให้คนไทยมีความรู้ ความสามารถ ให้เป็นไปตามที่เราคาดหวังเอาไว้ก็คงจะเป็นการศึกษาของคนในชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่งและมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนักนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 22)

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดทางการศึกษาจึงถูกพัฒนาขึ้นตามยุทธศาสตร์และนโยบายทางการศึกษา เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน ทันต่อความต้องการและสภาพเศรษฐกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร เป็นผู้มองการณ์ไกลคำนึงถึงประโยชน์ของการศึกษาและ ผู้รับบริการทางการศึกษาที่อยู่ในความดูแลเป็นหลัก เนื่องจากนักเรียนในวันนี้จะเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในวันข้างหน้า และการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ สามารถนำพาองค์กรและบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สถานศึกษาดำเนินการอยู่ได้ในภาวะการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่า การบริหาร

สถานศึกษาในยุคใหม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในยุคนี้

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันมีความรวดเร็ว ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของโลก ทำให้วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเชื่อ ความคิดของสังคม สามารถเผยแพร่กระจายและถ่ายโอนกันได้ง่าย เกิดลัทธิเอาอย่างตามกระแสชาวลोकและเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดต่อสังคมได้ ทำให้ทุกประเทศต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และดำเนินนโยบายให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหลักที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนความอยู่ดี กินดี และความผาสุกของคนในสังคม คุณภาพของประชากรเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ที่สำคัญการใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ (New Innovation) การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคศตวรรษที่ 21 ด้วยพลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ถูกพัฒนาขึ้น เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา โดยจุดมุ่งหมายพื้นฐานทางการศึกษาคือการเรียนรู้เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สามารถดำรงชีพอยู่ในโลกสมัยใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งในการที่จะรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาเข้ามาขับเคลื่อนเพื่อนำพาสังคมไปในทิศทางที่ปรารถนา และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมในยุคปัจจุบันและในอนาคต (เครือจักรภพ, 2562: 326-335; วิวรรณ จิตต์ปราณี และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2561: 34-49)

สถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้หลายประเทศ อาทิ สหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร เกาหลีใต้ จีน เวียดนาม รวมถึงไทย มีมาตรการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเตรียมการเสริมศักยภาพของประชาชนทั้งด้านทักษะความรู้ ทักษะคิด ค่านิยม สำหรับประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาในรอบทศวรรษแรก (ค.ศ. 1999-2008) แม้ทุกภาคส่วนของสังคมทั้งภาครัฐและเอกชนจะมีแนวทางในการสนับสนุนการจัดการศึกษา แต่ข้อเท็จจริงที่ปรากฏ ยังไม่สามารถยืนยันได้ถึงความสำเร็จของภารกิจด้านการขยายโอกาสและการส่งเสริมด้านการศึกษา โดยการจัดการศึกษามุ่งเน้นในเรื่องการแก้ไขกฎหมายเป็นการบริหารตามกฎหมายระเบียบมากกว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการเพิ่มประสิทธิภาพของการศึกษาที่แท้จริง (กุลจิรา รักชนคร และสุภัทรรักษ์ คำสามารถ, 2563: 274-283) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อย ๆ และระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทยที่ผู้เขียนมีโอกาสได้รู้จักล้วนตระหนักว่า การศึกษาควรจะมีมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและสอดคล้องกับสังคมในอนาคต (อิวัจ เดลานี, 2562)

การเปลี่ยนแปลงจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตของประเทศที่กำลังพัฒนาเข้าสู่ยุคของการศึกษาไทย 4.0 อันมีจุดเน้นในเรื่องของการพัฒนาให้คนในชาติสามารถสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีคุณภาพสอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาตั้งแต่การเปลี่ยนปรัชญาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) คนไทยจากมีสถานะเป็นแค่เพียงพลเมืองไทย (Thai-Thai) สู่ความเป็นคนไทยที่เป็นส่วนหนึ่งของพลเมืองโลก (Global-Thai) ปรับเปลี่ยนจุดเน้น (Reorientation) จากการเน้นการสร้างคนเพื่อป้อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ (People for Growth) เพื่อตอบสนองสังคมอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียวไปสู่การเน้นการสร้างการเติบโต เพื่อรองรับการสร้างและปลดปล่อยศักยภาพของผู้คนในสังคม (Growth for People) เพื่อตอบสนองสังคมองค์ความรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) จากความพยายามเอาชนะธรรมชาติ (Controlling Nature) มาเป็นการอยู่ร่วมกับธรรมชาติ (Living with Nature) พัฒนาอย่างยั่งยืน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการเป็นสังคมที่คนมุ่งมันแข่งขันฟาดฟันต้องเอาชนะผู้อื่น (Competition-Driven) มาเป็นการทำงานร่วมกับคนอื่นในลักษณะเกื้อกูลแบ่งปัน (Collaborative-Culture) และขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่โลกที่หนึ่ง (First World Nation) ซึ่งให้ความสำคัญแต่มิติเศรษฐกิจเป็นสำคัญมาเป็นการคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมวัฒนธรรม มีจิตสำนึกและตระหนักในคุณค่าของความเป็นไทย (รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์, สุริยงค์ ขวนขยัน และสมสรณฤกษ์ วงษ์อยู่น้อย, 2560: 125-139)

สรุปได้ว่า โลกในยุคของศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ประเทศไทยในปัจจุบันต้องเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน อันได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม นวัตกรรม เทคโนโลยีและการศึกษา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ายุคของการศึกษาไทย 4.0 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ถูกพัฒนาขึ้น มีปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และดำเนินนโยบายให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ยกระดับคุณภาพการศึกษาในสังคมยุคศตวรรษที่ 21

ซึ่งบุคคลที่อยู่ในยุคนี้จะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม เพื่อการเรียนรู้ความเป็นมนุษย์ที่สามารถดำรงชีพอยู่ในโลกสมัยใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องสอดคล้องกับโลกที่เป็นจริงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีคุณภาพสอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 1 การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตของประชากรโลกเป็นอย่างมาก ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ หน่วยงานการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำหน่วยงานนั้น ๆ ต้องตระหนักถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในหน่วยงานการศึกษามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและการนำพาหน่วยงานการศึกษาไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น (นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559: 167) เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ คำว่า ผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ลักษณะผู้นำและกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ดังนี้

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงาน นำหน่วยงานการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกัน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานให้มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือพันธกิจที่กำหนดไว้ เป็นคำที่แสดงคุณสมบัติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในหน่วยงานการศึกษา ทั้ง 2 คำ ไม่อาจแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด หากมีคำว่าผู้นำแล้วย่อมต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำติดตัว มาด้วยเสมอ (Stogdill, 1974: 411; McFarland, 1979: 303; Schwartz, 1980: 491; Mitchell & Larson Jr, 1987: 435; Koontz & Weihrich, 1988: 437; Yukl, 1989: 3)

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรได้ใช้ศิลปะการแสดงอิทธิพลและพลังอำนาจของตน อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานภายในองค์กร กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้เกิดความพยายาม เพื่อสร้างความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994; นันทเดช สีนทอง และสมบุรณ์ สารพัด, 2563: 7; Bernard, 1997: 130-139)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นเรื่องท้าทายอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เบิร์นส์ ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น

ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎร มีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงเป็นนักวางแผนและมีสายพระเนตรที่ยาวไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ โดยอ้างอิงตามทฤษฎี ของ Bass & Avolio (1994) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องและเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

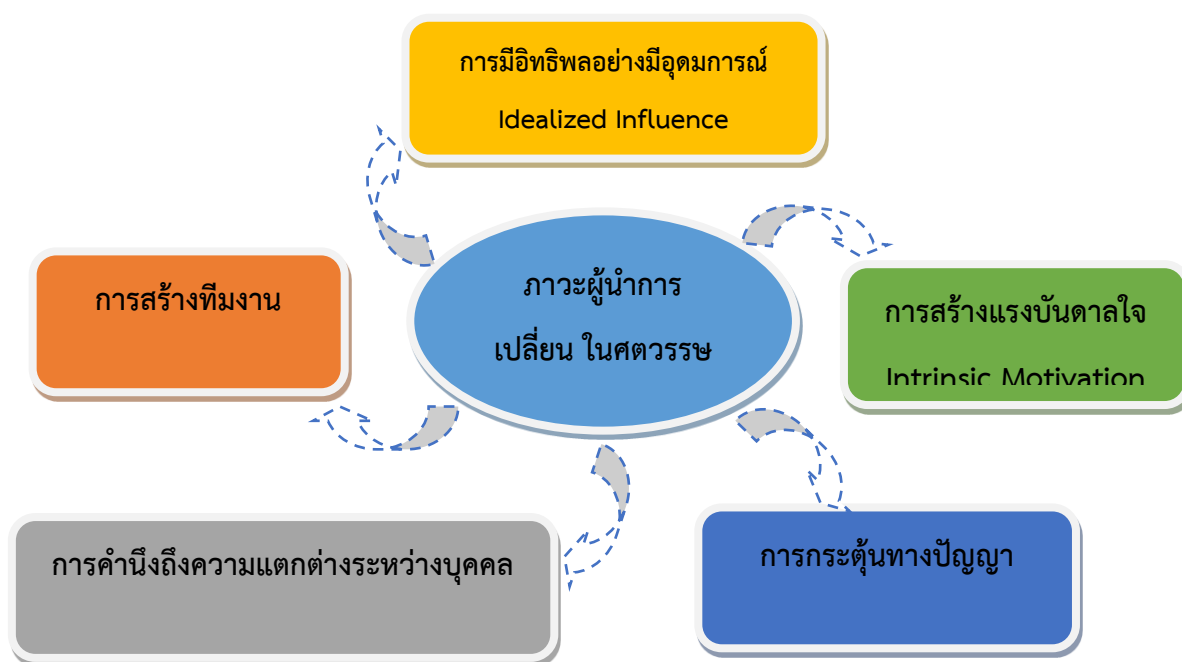
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach)

และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

5. การสร้างทีมงาน (Team Building) หมายถึง การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคลในการรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ในกระบวนการทำงานเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามให้เห็นความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการงานที่ทำจนนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างมากในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์กรไม่ว่าจะ ดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ จำเป็นต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลคนที่อยู่ในองค์กร ช่วยส่งเสริมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากผู้นำต้องรับผิดชอบในการพัฒนาและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สร้างความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษา

จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังนั้นหน่วยงานการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการที่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาหน่วยงานการศึกษา ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น จะขออธิบายความหมายของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ความสำคัญของผู้บริหาร และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไปโดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้บัญญัติไว้ เป็นผู้ที่สามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค ขจัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามปกติ ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการสาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น (ธร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป.; อนันท์ งามสะอาด, 2550: ออนไลน์)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารการศึกษาหรือ “ผู้จัดการ” ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540: 2)

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการในการเปลี่ยนแปลงการศึกษา มุ่งมั่นสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงานการศึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรคขจัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาและสร้างสิ่งใหม่ ๆ มองการณ์ไกล ท้าทายสิ่งเดิม ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

1. ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์ สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นนักคิดวิเคราะห์ แยกแยะได้ว่าส่วนไหนมีผลกระทบหรือผลประโยชน์ต่อสถานศึกษา บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นผู้สามารถที่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผู้เรียนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับบุคคลและกลุ่มบุคคลได้อย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างการทำงานและการเรียนรู้มากขึ้น สร้างความ

ร่วมมือในการแสวงหาข้อมูล แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างความเข้าใจ ความต้องการ และความร่วมมือกับบุคคลอื่นได้ มีความเชื่อมั่นและเข้าถึงง่าย ถ้าเผชิญความยากลำบากในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร สร้างหลักวิธีการเชิงบวก ในการพูดคุยสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครองและผู้มาติดต่องาน เป็นผู้ที่ยืดหยุ่นยืดหยุ่นตัว มีสัมมาคารวะ รู้จักเปิดโอกาสให้กับบุคลากรและชุมชนได้มีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

2. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้ 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (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) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (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)

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นหน้าที่สำคัญในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย 1) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย 2) บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย 3) บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน 4) บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน 5) บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 6) บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร 7) บทบาทในการประชาสัมพันธ์ 8) บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน 9) บทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถึงแม้ว่าไม่มีกำหนดให้ปฏิบัติได้อย่างชัดเจนแต่ต้องประยุกต์ หลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางศาสนา ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง และจรรยาบรรณ จากการศึกษาแนวคิด วัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อน (driver) ศักยภาพของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จได้มีดังนี้ 1) หลักพละ 4 หมายถึง

พลังคุณธรรม 4 ประการ ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติดีในการดำเนินชีวิตหรือประกอบอาชีพการงานทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองจนที่จะกระทำในสิ่งใด ๆ ซึ่งจะเกิดประสิทธิผลแก่ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และคนรอบข้าง ประกอบด้วย ปัญญาพล คือ กำลังความรู้ วิริยะพล คือ การนำสู่การปฏิบัติ อดิชาพล คือ ความซื่อสัตย์สุจริต และสังคหพล คือ การมีจิตอาสา 2) อิทธิบาทธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีคุณภาพจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความรักงาน-พอใจกับงานที่ทำอยู่ วิริยะ คือ ขยันหมั่นเพียรกับงาน จิตตะ คือ ความเอาใจใส่รับผิดชอบงาน และวิมังสา คือ การพินิจพิเคราะห์ หรือความเข้าใจทำ 3) สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน เป็นธรรมที่ผู้บริหารผู้ใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักการครองใจคน หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้ วิธีทำให้คนรัก หลักสังคหสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อสังคม ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ การเสียสละ การแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่คนอื่น ช่วยปลูกฝังให้เป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว แบ่งปันกัน ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน จริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ พูดดีต่อกัน อตถจริยา คือ การช่วยเหลือกัน และสมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ โดยประพฤติตัวให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวดีต่อกัน 4) พรหมวิหารธรรม 4 เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์เฉกเช่นพรหม เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้บริหาร และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์สังคม ประกอบด้วย เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป และอุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ตนรับผิดชอบของตน 5) สปัจริยธรรม 7 คือ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ การเป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง ประกอบด้วย ธัมมัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ อตถัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักผล อัตตัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักกาล ปริสสัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักบริษัท และบุคคลัญญตา คือ เป็นผู้รู้จักบุคคล 6) ทศพิธราชธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับพระราชา แต่ความเป็นจริงสามารถนำมาปรับใช้กับข้าราชการทั่วไปได้ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559: 306-309;

มนทาทิพย์ นามนุ, 2561: 47) ทศพิธราชธรรม หรือ จริยวัตร 10 ประการ ที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็น หลักธรรม ประกอบด้วย ทาน หมายถึง พระราชทานพัสดุสิ่งของ หรือปัจจัยที่จำเป็นในการดำรงชีวิต แก่ผู้ที่สมควรได้รับ ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ และราษฎรผู้ยากไร้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการ พระราชทานพระบรมราชูปถัมภ์ แก่พระราชวงศานุวงศ์ และข้าทูลละอองธุลีพระบาท ตามสมควรแก่ ฐานะ ศิล หมายถึง การทรงศีล หรือการที่ทรงตั้งสังวรรักษาพระอาการ กาย วาจา ให้สะอาดปราศจากโทษ อันควรครหา พระองค์ทรงมีพระราชศรัทธาในบรรพพุทธานุศาสนเป็นอย่างยิ่ง ได้เสด็จออกทรงผนวช เพื่อทรงศึกษาและปฏิบัติพระธรรมวินัย อุทิศพระราชกุศลพระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย บริจาค หมายถึง การพระองค์พระราชบริพารไทยธรรม หรือสิ่งของที่พระราชทานให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่พระราชวงศานุวงศ์ และ ทูลข้าละอองธุลีพระบาท ตามฐานะที่ราชการฉลองพระเดชพระคุณ รวมทั้งพระราชทานแก่ประชาชน ผู้ยากไร้ได้อาศัยเลี้ยงชีวิต อาชวะ หมายถึง ความซื่อตรง ทรงมีพระราชอัธยาศัย อันประกอบด้วย ความ ซื่อตรง ดำรงในสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อพระราชสัมพันธมิตรและพระราชวงศ์ ข้าทูลละอองธุลีพระบาททั้งปวง ไม่ทรงคิดลวง ประทุษร้ายโดยอุบายผิวยุติธรรม มัททวะ หมายถึง ความอ่อนโยน ทรงมีพระราช อัธยาศัยอ่อนโยน ไม่ตึงตังถือพระองค์แม้มีผู้ตักเตือนในบางอย่าง ด้วยความมีเหตุผลก็จะทรงพิจารณา โดยถ้อยถน ถ้าถูกต้องดีชอบก็ทรงอนุโมทนา และปฏิบัติตาม ทรงสัมมาคารวะอ่อนน้อมแก่ท่านผู้เจริญโดย วัยและโดยคุณ ไม่ทรงดูหมิ่น ตบะ หมายถึง ความเพียร ทรงสมทานกุศลวัตร ด้วยการเอาพระราชหฤทัยใส่ ในการปกครองพระราชอาณาเขต และประชาชนให้มีความสุขปราศจากภัยอันตราย ตลอดจนการที่ทรงมี พระอุตสาหะอันแรงกล้าในกุศลสมทาน ระวังบาปที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น และเพื่อจะกำจัดบาปกุศลที่ เกิดขึ้นแล้วให้เสื่อมสูญ ไม่ตั้งอยู่ในพระสันดาน อักโกธะ หมายถึง ความไม่โกรธ ทรงมีพระกริยาที่ไม่โกรธ โดยวิสัย มิใช่เหตุที่ควรโกรธ แม้มีเหตุที่ให้ทรงพระพิโรธ แต่ทรงข่มเสียให้อันตรธานสงบระงับไป ด้วยทรงมี พระเมตตาอยู่เสมอ ไม่ทรงปรารภจะก่อภัย ก่อเวรแก่ผู้ใด อวิหิงสา หมายถึง ความไม่เบียดเบียน ด้วยทรงมีพระราชอัธยาศัยกอบด้วยพระราชกรุณา ไม่ทรงปรารภจะก่อทุกข์แก่ผู้ใดแม้กระทั่งสัตว์ ไม่ทรง เบียดเบียนพระราชวงศ์ ข้าทูลละอองธุลีพระบาท และอาณาประชาราษฎร์ ให้ลำบากด้วยเหตุอันไม่ควร กระทำ ชันติ หมายถึง ความอดทน ทรงมีพระราชหฤทัยดำรงมั่นในขันติ มีความอดทนต่อสิ่งที่ควรอดทน เช่น อดทนต่อทุกข์ อดทนต่อเวทนาอันเกิดขึ้นในพระกาย และทรงมีพระขันติเมตตากรุณาธิคุณ งดโทษผู้มีความ ประมาท กระทำผิดล่วงพระอาญา และควรจะลงราชทัณฑ์ แต่ก็ทรงระงับด้วยความอดทนไว้ได้ และ อวิโรธนะ หมายถึง ความเที่ยงธรรม ทรงรักษาความยุติธรรมไม่ให้แปรผันจากสิ่งที่ตรง และดำรง พระอาการไมยินดี ยินร้าย ต่ออำนาจคติทั้งปวง หรืออีกนัยหนึ่ง คือความไม่ประพฤติดิในขัดติยราช ประเพณี ทรงดำรงอยู่ในพระราชจริยวัตรของพระมหากษัตริย์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์ สามารถกระตุ้นและ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่มีอำนาจหน้าที่ในการ บริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการคิด

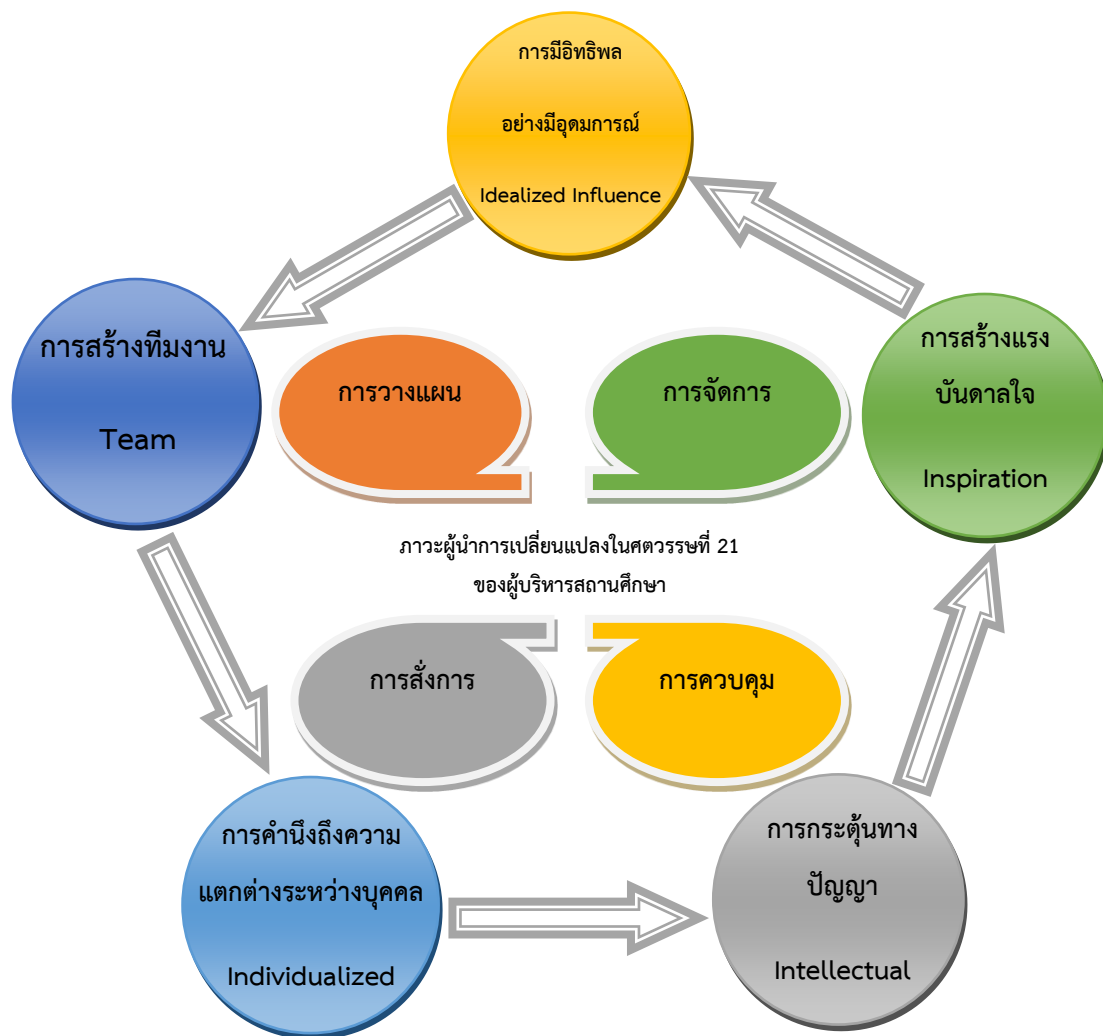
วิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้



ภาพที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนเองให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ที่แท้จริง ดังเช่นภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีแนวคิดทฤษฎีซึ่งเป็นหลักในการบริหารสถานศึกษาที่อยู่ศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) การวางแผน Planning 2) การจัดการ Management 3) การสั่งการ Commanding 4) การควบคุม Controlling ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องอาศัยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การเป็นผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเองและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทาย ในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการ

แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก อาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

5) การสร้างทีมงาน (Team Building) หมายถึง การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคลในการรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีทักษะ ความรู้ความสามารถในการแสดงวิสัยทัศน์กำหนดแผนยุทธศาสตร์และการเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายงานที่สำคัญได้อย่างเหมาะสมใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนอย่างสมดุล ขับเคลื่อนการทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น คิดและตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาด ว่องไวและทันท่วงที ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกเมื่อร่วมงานกัน ดูแลเอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษาเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมมีการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้สถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศชาติ มีการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้

เอกสารอ้างอิง

- กุลจิรา รัชชนคร และสุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563, มีนาคม-เมษายน). การศึกษากรอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. **สถาบันพัฒนาการเรียนรู้ ศาสตร์สมัยใหม่**, 5 (2), 274-283.
- เครือจิตร สีหา. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**, 5 (1), 326-335.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2 (1), 4-5.
- ธรร สุนทรายุทธ. (ม.ป.ป.). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- นิพนธ์ อนันตชาติ. (2550). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559, มกราคม-มิถุนายน). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. **ธุรกิจปริทัศน์**, 8 (1), 167.
- นันทเดช สีนทอง และสมบุญ สารีพัด. (2563, มกราคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟ สำหรับรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้. **วารสารนักบริหาร**, 40 (1), 3-15.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2561). กระบวนการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำสูง. **วารสาร มจร. การพัฒนาลังคม**, 3 (3), 169.
- พิบูล ทิปะปาล. (2550). **ภาวะผู้นำ**. ค้นเมื่อ ตุลาคม 11, 2564, จาก http://krusomchart05.blogspot.com/2011/01/blog-post_2561.html.
- พรชัย เจตมาน. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0**. ค้นเมื่อ ตุลาคม 1, 2564, จาก www.kroobannok.com.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **ความหมายของผู้บริหาร**. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2564, จาก http://krusomchart05.blogspot.com/2011/01/blog-post_2561.html.
- มณฑาทิพย์ นามน. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์, สุริยงค์ ขวนขยัน และสมสรณีย์ วงษ์อยู่น้อย. (2560, มกราคม-มิถุนายน).

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก. **วารสารสารสนเทศ, 16** (1), 125-139.

วิรวรรณ จิตต์ปรางค์ และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2561, ตุลาคม-ธันวาคม). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต

2. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9** (2), 34-49.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). **ความหมายของการบริหารจัดการ**. ค้นเมื่อ ตุลาคม 11, 2564, จาก

<http://www.bloggang.com/viewblog.php?id=lean-&group=1>.

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษาฯ. (2559). **ทศพิธราชธรรม**. ค้นเมื่อ กันยายน 15, 2565, จาก

<https://www.dol.go.th/ethics/Pages/%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.aspx>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). **ผู้บริหาร**. ค้นเมื่อ ตุลาคม 11, 2564, จาก

http://Krusomchart05.Blogspot.com/2011/01/blog-post_2561.html.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ:

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

อนันท์ งามสะอาด. (2550). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร**. ค้นเมื่อ ตุลาคม 11, 2564, จาก

<http://www.sisat.ac.th/main/index.php/2009-01-22-09-3216/153-2009-02-12-14-49-22>.

อีวจ์ เดลานี. (2562). **การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทักษะคือหัวใจสำคัญของการศึกษา**.

ค้นเมื่อ กันยายน 15, 2565, จาก

<https://www.unicef.org/thailand/th/stories/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A8%E0%B8%95%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88-21>.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improve organization effective trough**

transformational leadership. Thousand Oaks: Sage.

- Bass ,B. M. (1997). Does the transaction-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries, **American Psychologist**, 52 (2), 130-132.
- Koontz, W. & Weihrich, H. (1988). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- McFarland, D. E. (1979). **Management: Foundation & Practices** (5th ed.). New York: Macmillan.
- Mitchell, T. R. (1987). **People in organization: An introduction to organization behavior** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schwartz, Z. D. (1980). **Introduction to Management: Principle, Practice and Process**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press.
- Yukl, G. (1989). **Leadership in organization**. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.