

## บทบาทผู้นำทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพ

### การจัดการเรียนการสอนของประเทศไทย

### The Impact of Educational Leadership on Advancing Pedagogical

### Excellence in Thailand's Educational System

ปฏิจธรรม สำเนียง

Patitham Samniang

อรชร วัฒนกุล

Orachorn Wattanakul

วิโรจน์ เจษฎาดิลก

Viroj Jedsadadilok

อำนวยการ ภาตระกูล

Amnuay Thaotrakul

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Department of Educational Administration,

Faculty of Education, Rattana Bundit University

E-mail: s.patitham@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 28 มีนาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 2 พฤษภาคม 2567

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำทางการศึกษา ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย โดยเน้นบทบาทของผู้นำในระดับสถานศึกษา พิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพล เช่น บุคลิกภาพ ทักษะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพครู และการพัฒนาสถานศึกษา

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 14 ประการ ครอบคลุมทั้งด้านความคิด ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยสอดคล้องกับหลักการสำคัญ 5 ประการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ตามแนวทางของ OECD มีข้อเสนอแนะ 5 ประการในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ผู้นำทางการศึกษา, คุณลักษณะสำคัญ, ความร่วมมือ, ขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

## ABSTRACT

The article aims to analyze the factors that affect the effectiveness of educational leaders, study the best practices of successful educational leaders, and present recommendations for developing educational leaders in Thailand. The focus is on the roles of leaders at the institutional level, considering various influential factors such as personality, leadership skills, management abilities, and the creation of a conducive organizational culture for learning. The study also analyzes the impact of leadership on academic achievement, teacher quality, and the development of educational institutions.

The results highlight 14 key characteristics of effective educational leaders, encompassing aspects of thinking, skills, and personal attributes, aligning with the five core principles of leadership for learning identified by the OECD. The study proposes five recommendations for developing educational leaders in Thailand: developing leadership preparation curricula, enhancing essential skills, creating learning networks, providing resource support, and building motivation. The development of educational leaders is a continuous process that requires collaboration from all sectors to create quality leaders capable of sustainably driving the country's education.

**Keywords:** Educational leaders, Key characteristics, Collaboration, Sustainably driving

## 1. ปัญหาปัจจุบันของการศึกษาไทย

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า แต่ในปัจจุบันระบบการศึกษาของไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายและปัญหาหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดการเรียนการสอนที่ยังคงเน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ และความ

เหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่ยังคงมีอยู่สูง ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และคุณภาพชีวิตของประชาชน ในสถานการณ์เช่นนี้ บทบาทของผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ ผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ หรือผู้กำหนดนโยบายการศึกษา ต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน บททศวรรษวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทางการศึกษา ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทยผลการศึกษาจากบทความนี้คาดว่าจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบทบาทของผู้นำทางการศึกษา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บทความนี้จะเน้นศึกษาบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในระดับสถานศึกษา โดยจะพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำทางการศึกษา เช่น บุคลิกภาพ ทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ บทความนี้ยังจะวิเคราะห์ผลกระทบของการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน คุณภาพของครู และการพัฒนาสถานศึกษา

## 2. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำ (Kenneth Leithwood, 2005) ในการศึกษาเชิงทฤษฎีส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีสององค์ประกอบหลักที่มักถือว่าเป็นแก่นสำคัญของแนวคิดนี้ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งสององค์ประกอบนี้สามารถแสดงออกได้ในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ นักวิชาการได้เสนอว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ "การตีความเหตุการณ์สำหรับผู้ตาม การเลือกวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มหรือองค์กร การจัดระเบียบกิจกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความสัมพันธ์ที่ร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีม และการขอรับการสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร" อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งว่านิยามดังกล่าวอาจมีลักษณะที่เน้นระบบราชการหรือลำดับชั้นมากเกินไป แม้ว่าการตีความเช่นนั้นไม่ใช่สิ่งจำเป็น นอกจากนี้ ยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ว่านิยามนี้อาจขาดความแม่นยำ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการทำความเข้าใจธรรมชาติและผลกระทบของภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้ง ทว่า ควรตระหนักว่าภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนสูง เช่นเดียวกับแนวคิดอื่น ๆ อาทิ สุขภาพ ภูมิศาสตร์ และความเป็นเลิศ ดังนั้น การพยายามนิยามภาวะผู้นำอย่างจำกัดเกินไปอาจนำไปสู่การลดทอนความหมายมากกว่าจะเพิ่มความชัดเจนให้กับแนวคิดนี้ ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ การแยกแยะระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการ แม้ว่าจะมีการนำเสนอความแตกต่างระหว่าง "การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง" (การจัดการ) และ "การทำสิ่งที่ถูกต้อง" (ภาวะผู้นำ) แต่การแบ่งแยกเช่นนี้

อาจไม่สมเหตุสมผลนัก เนื่องจากความสำเร็จในบทบาทของผู้นำ ตามนิยามส่วนใหญ่ จำเป็นต้องอาศัยทั้ง การทำสิ่งที่ถูกต้องและการทำสิ่งนั้นให้ถูกต้อง

ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลักสองประการ คือ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาวะผู้นำมีผลหลายด้าน เช่น การตีความสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การจัดการ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความร่วมมือ นิยามของภาวะผู้นำมีความซับซ้อน โดยสรุป ความสำเร็จของผู้ นำต้องอาศัยทั้งการทำสิ่งที่ถูกต้องและการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง

กรองทอง นาควิเชตร (2561) ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถ ของผู้นำ ในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่าง ขยาย กรอบแนวคิด คิดหลาย มิติ คิดบวก คิดสร้างสรรค์ และพัฒนา คิดแก้ปัญหา ส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมที่ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือและกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ทีมงานให้เป็นผู้ นำคิด ริเริ่ม และคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา

ชัยมงคล บุญชัย และ จารุวรรณ เขียวน้ำขุม (2564) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะ การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการให้มี ประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนที่ดี

วิไล พินิจพงศ์ (2558) ได้ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะ ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาในการควบคุม นำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน องค์กร มาร่วมมือกันในการ จัด การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Wikipedia (2567) ได้ให้ ความหมายของคำว่า Educational leadership หมายถึง กระบวนการของ การกำหนดและให้แนวทางด้านศักยภาพและพลังงานของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ใน เป้าหมายทางการศึกษา

Top Education Degrees (2567) ได้ให้ความหมายของคำว่า Educational leadership หมายถึง กระบวนการความร่วมมือที่รวบรวมศักยภาพและพลังกำลังของครุ นักเรียน และผู้ปกครอง โดย เป้าหมายของภาวะ ผู้นำก็เพื่อปรับปรุงคุณภาพขอการศึกษาและระบบการศึกษาในตัวของมันเอง

Best Colleges Top School & Degree Programs (2567) ได้ให้ ความหมายของ Education leadership หมายถึง กระบวนการรวมประโยชน์ของพลังกำลัง ความรู้ และศักยภาพของ นักเรียน ผู้ปกครอง และ ครู กับเป้าหมายของการปรับปรุงที่ไม่เพียงแต่คุณภาพของการศึกษาแต่รวมถึง ระบบการศึกษาในตัวมันเอง

จากการศึกษาความหมายของผู้นำทางการศึกษาจากหลายแหล่ง พบว่า มีการให้ความหมายที่ สอดคล้องกัน โดยผู้นำทางการศึกษาเป็น เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการ ศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจ โดยทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างพลังอำนาจ มี

ความสามารถในการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ และชักจูงบุคลากรทางการศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เป็นผู้นำกระบวนการกำหนดและให้แนวทางพัฒนาศักยภาพและเสริมพลังแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครองไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ด้วยการคิดนอกกรอบ คิดเชิงบวก และพัฒนาการแก้ปัญหา รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พัฒนางานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ดี ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ผ่านการกำหนดทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา

บทบาทของทฤษฎีในการศึกษาภาวะผู้นำ กล่าวอย่างกว้าง ๆ "ทฤษฎีให้กรอบการทำความเข้าใจที่ครอบคลุมสำหรับประสบการณ์ หากปราศจากกรอบทฤษฎีในการเชื่อมโยงและบูรณาการประสบการณ์ ก็จะไม่มีการทำความเข้าใจ และด้วยเหตุนี้จึงไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ได้" (Day, Harrison, & Halpin, 2009) การใช้ทฤษฎีในการออกแบบโปรแกรมภาวะผู้นำและการปฏิบัติทางการศึกษาจึงถูกมองว่ามีความสำคัญมากขึ้นและได้รับการสนับสนุนด้วยเหตุผลสำคัญสามประการ (Susan R. Komives et al., 2011)

1) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นมากกว่าผลพลอยได้ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา แม้ว่าการเตรียมผู้นำในอนาคตจะเป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง แต่สถาบันส่วนใหญ่เพิ่งเริ่มจัดการกับภารกิจนี้อย่างมีจุดมุ่งหมายเมื่อไม่นานมานี้ นักวิชาการและสมาคมระดับชาติกำลังตระหนักถึงช่องว่างนี้มากขึ้นและเรียกร้องให้มีการทำงานที่มีเป้าหมายมากขึ้นในการพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำของนักศึกษา พวกเขายังชัดเจนในประเภทของภาวะผู้นำที่สังคมต้องการอย่างมาก และสอดคล้องโดยตรงกับมุมมองทางทฤษฎีที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีจุดมุ่งหมายต้องการมากกว่าการสร้างทักษะ ความต้องการของตลาดและมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปได้เปลี่ยนการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ถือเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ การเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างขีดความสามารถทั้งของบุคคลและกลุ่มพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้เข้ามาแทนที่รูปแบบเก่าที่อิงกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการของบุคคล การพัฒนาขีดความสามารถเหล่านี้จำเป็นต้องใช้แนวทางเชิงทฤษฎีที่ดึงมาจากหลายสาขาวิชาและเนื้อหาที่หลากหลาย ตั้งแต่จิตวิทยาพัฒนาการและศาสตร์การสอน ไปจนถึงการพัฒนาทีมและองค์กร

3) ทฤษฎีเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางการศึกษา นักวิชาการสนับสนุนการใช้ทฤษฎีอย่างมีจุดมุ่งหมายในการออกแบบและดำเนินโปรแกรมภาวะผู้นำมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่นานมานี้ หลักฐานเชิงประจักษ์กำลังปรากฏขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างพื้นฐานทางทฤษฎี ประสิทธิภาพของโปรแกรม และการเรียนรู้ของนักศึกษา เหตุผลแต่ละข้อเหล่านี้ช่วยเน้นย้ำถึงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นรากฐานในการออกแบบและจัดส่งโปรแกรม แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับแนวคิดที่ไม่ชัดเจน เนื้อหาที่เน้นเฉพาะทักษะ หรือการออกแบบตามสัญชาตญาณนั้นไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป นักการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่าตนเองมีความรับผิดชอบมากขึ้นในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในการออกแบบเชิงแนวคิดและการส่งมอบเนื้อหาของโปรแกรมและบริการด้านภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา (Phuc Quang Bao Tran et al., 2020) ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำได้วิวัฒนาการมาตลอดเวลาและมีความอุดมสมบูรณ์ในแง่ของหัวข้อและแนวทางการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยล่าสุดได้ให้ความสนใจกับทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theory of Leadership) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Theory of Leadership) และทฤษฎีล่าสุดที่แยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นต้น ต่อมา ความสนใจที่เพิ่มขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมและภาวะผู้นำในการตัดสินใจที่สำคัญ นำไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) อย่างเห็นได้ชัด ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของภูมิภาคเศรษฐกิจและสังคม

1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ทฤษฎีคุณลักษณะเป็นองค์ประกอบที่คงที่ในการศึกษาด้านภาวะผู้นำและการจัดการ โดยทั่วไป งานวิจัยที่ใช้แนวทางนี้มักจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะและคุณสมบัติบางประการของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ และต้องการตอบคำถามหลักว่า "อะไรคือคุณสมบัติและลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญและเป็นแกนหลักซึ่งมักมีส่วนช่วยให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลและแนวปฏิบัติของผู้นำจะยังไม่ได้รับการทดสอบอย่างแน่ชัดในบริบททางการศึกษา แต่งานวิจัยนี้ได้เน้นย้ำอย่างชัดเจนถึงชุดของคุณลักษณะบุคลิกภาพและคุณสมบัติที่น่าสนใจ ซึ่งผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอาจมี เช่น ความทะเยอทะยานที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นในการนำวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ ความมั่นใจในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ การควบคุมตนเองในระดับสูง ความซื่อสัตย์และความซื่อตรง ความรับผิดชอบ ความอยากรู้อยากเห็น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความยืดหยุ่น ฯลฯ แม้ว่าทฤษฎีคุณลักษณะจะมีข้อได้เปรียบในการตัดสินใจความเป็นไปได้ของประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ แต่การแสวงหารายการเดียวของคุณสมบัติสากลยังคงหลีกเลี่ยงนักวิชาการด้านภาวะผู้นำและการจัดการ

2) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเริ่มประเมินพฤติกรรมและหน้าที่ของผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยหวังที่จะค้นพบรูปแบบทั่วไปในสมรรถนะและสไตล์ของพวกเขา แนวทางนี้มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่สังเกตได้ซึ่งอาจแยกแยะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านการศึกษาย่างเป็นทางการและประสบการณ์การเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะเป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด พฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพของผู้นำของพวกเขานในสถานการณ์ที่กำหนดได้ดีที่สุด ดังนั้น มีประเด็นสำคัญสองประการในพฤติกรรมผู้นำ การให้ความสนใจต่องาน และความห่วงใยต่อคนในองค์กร ซึ่งทั้งสองประการนี้ยังเป็นตัวกำหนดที่ดีที่สุดสำหรับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ทฤษฎีพฤติกรรมยังส่งเสริมคุณค่าของสมรรถนะและรูปแบบภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นที่ความห่วงใยต่อผู้คนและการตัดสินใจแบบร่วมมือ การกำหนดเป้าหมาย การจูงใจพนักงานให้ลงมือทำ และเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย การมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างจิตวิญญาณของทีม ฯลฯ เป็นทักษะเชิงหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational Theory of Leadership) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำอ้างอิงถึงข้อสันนิษฐานที่ว่าตัวแปรด้านสถานการณ์ และระดับสมรรถนะและความมุ่งมั่นของสมาชิกจะเป็นตัวกำหนดการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมาใช้ ในทางกลับกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีแนวโน้มสูงขึ้นตรงเท่าที่ผู้นำมีความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกลยุทธ์ภาวะผู้นำของตน ดังนั้น กุญแจสำคัญของแนวทางนี้คือความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือผู้ที่ไม่หยุดนิ่งและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายโดยไม่พึ่งพาทักษะหรือคุณลักษณะเดิมเพียงอย่างเดียว แต่พวกเขาจะยืดหยุ่นในการพยายามเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและพนักงาน แนวทางนี้เรียกร้องความยืดหยุ่นในการเป็นผู้นำในระดับหนึ่งเพื่อเข้าใจว่าเมื่อใดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และกลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมสำหรับกระบวนการที่ใหม่แต่ละเอียดอ่อน การดำเนินการต่อไปคือการประเมินสถานการณ์และจากนั้นนำรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ นอกจากนี้ การประเมินสถานการณ์ที่กำหนดให้ยังสอดคล้องกับการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ลักษณะของงาน ระดับของอำนาจ และวุฒิภาวะของสมาชิกมากขึ้น ในท้ายที่สุด แนวทางภาวะผู้นำแบบรูปแบบเดียวไม่เพียงพอที่จะทำงานได้ดีที่สุดและให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้แต่แรก

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามในบริบทการบริหารงานสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ทฤษฎี	จุดแข็ง	ข้อจำกัด	การประยุกต์ใช้
1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ	ช่วยระบุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร	อาจละเลยความสำคัญของทักษะที่สามารถพัฒนาได้ และไม่คำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา	เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูและผู้บริหาร
2) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ	เน้นการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ เช่น การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา	อาจไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรและสถานการณ์ที่หลากหลายในสถานศึกษา	พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ส่งเสริมการสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นงานและการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา
3) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ	ตระหนักถึงความซับซ้อนและความหลากหลายของสถานการณ์ในสถานศึกษา ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการบริหาร	อาจท้าทายสำหรับผู้บริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำอย่างรวดเร็ว	พัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ส่งเสริมการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นตามบริบทของสถานการณ์ เช่น ระดับความพร้อมของครู หรือลักษณะของโครงการที่กำลังดำเนินการ

แบบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ ตามแนวคิดของพัฒนศักดิ์ อภัยสม และคณะ (2565) ประกอบด้วย

1) ความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการปรับตัว ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก นี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการมองการณ์ไกลและความยืดหยุ่นในการบริหาร

2) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษาสมัยใหม่

3) การสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้า

4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล

5) การทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำต้องสามารถนำทีมและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความร่วมมือและการพัฒนาทีมงาน

6) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและส่งเสริมการพัฒนาของผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในวิชาชีพทางการศึกษา

จากแนวคิดของพัฒนาศักดิ์ อภัยสม และคณะ แสดงถึง (1) การบูรณาการทักษะ คุณลักษณะ เหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่มีความเชื่อมโยงและต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมและพัฒนาวิชาชีพ (2) ความท้าทายในการปฏิบัติ แม้ว่าคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นอุดมคติ แต่ในทางปฏิบัติอาจมีความท้าทาย เช่น การขาดทรัพยากรหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (3) ความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์ แม้จะเน้นเรื่องเทคโนโลยี แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับทักษะมนุษย์ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรม (4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นย้ำความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกปัจจุบัน (5) การพัฒนาอย่างยั่งยืน คุณลักษณะเหล่านี้มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในด้านการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร

จากทฤษฎีและแนวคิดข้างต้นเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาสรุปได้ว่า

(1) ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทการศึกษา มีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่มีเป้าหมายชัดเจน มิใช่เพียงผลพลอยได้ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา การพัฒนาขีด ความสามารถเชิงบูรณาการทั้งในระดับบุคคลและองค์กร นอกเหนือจากการเสริมสร้างทักษะเฉพาะด้าน ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างฐานคิดทางทฤษฎี ประสิทธิภาพของโปรแกรม และผลลัพธ์การเรียนรู้ ของผู้เรียน

(2) กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ทฤษฎีคุณลักษณะ มุ่งศึกษาคุณลักษณะและ คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีพฤติกรรม วิเคราะห์พฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและความสามารถในการพัฒนา ทฤษฎีสถานการณ์ เน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยน รูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

(3) การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทสถานศึกษา การใช้ทฤษฎีคุณลักษณะในการ กำหนดกรอบคุณสมบัติและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การนำทฤษฎีพฤติกรรมมาใช้ในการออกแบบ โปรแกรมพัฒนาทักษะและพฤติกรรมผู้นำ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถานการณ์ในการเสริมสร้างความ ยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้นำทางการศึกษา

(4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัลประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์และความสามารถในการปรับตัว การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดิจิทัลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(5) ความท้าทายในการนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการทักษะหลากหลายมิติในการพัฒนาภาวะผู้นำ การรักษาสสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีและทักษะมนุษย์ การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในระบบการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษา มีประเด็นสำคัญ (Andreas Dimopoulos, 2020) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา เสริมสร้างศักยภาพ การสร้างวิสัยทัศน์ และการประสานทรัพยากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งบทบาทภายในและภายนอกห้องเรียน รวมถึงการพัฒนาครูและการมีส่วนร่วมในชุมชน

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความฉลาด ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น (2) ทักษะและพฤติกรรม เช่น ทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การแก้ปัญหา (3) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และพัฒนาบุคลากร

3) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ (1) ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคล เน้นคุณลักษณะติดตัวของผู้นำ (2) ทฤษฎีพฤติกรรม เน้นการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ (3) ทฤษฎีสถานการณ์ พิจารณาปัจจัยแวดล้อมร่วมกับคุณสมบัติของผู้นำ

4) ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อองค์กรการศึกษา คือ (1) มีอิทธิพลต่อบรรยากาศโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจของครู (2) ส่งผลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนผ่านการพัฒนาครูและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (3) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือ เสริมพลังครู และพัฒนาวิชาชีพ

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา คือความสามารถในการนำองค์กรการศึกษาสู่เป้าหมาย ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างศักยภาพ และการจัดการทรัพยากร มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะและพฤติกรรม ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาบุคลากร ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กร ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและความร่วมมือในองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา ครู และนักเรียน โดยผู้นำต้องมีทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะที่เหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

## 5. แนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

OECD (2013) ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ได้หลักการที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ หลักการนี้เน้นว่าการเรียนรู้ควรเป็นแกนหลักของทุกกิจกรรมในโรงเรียน ไม่ใช่เพียงแค่สำหรับนักเรียนเท่านั้น แต่สำหรับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้นี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หลักการนี้เน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งในแง่กายภาพและสังคม สภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยให้ทุกคนกล้าที่จะเสี่ยง กล้าที่จะล้มเหลว และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดหาเครื่องมือและกลยุทธ์ที่จะช่วยพัฒนาการคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอน

3) การสนทนาแลกเปลี่ยน หลักการนี้เน้นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสะท้อนคิดร่วมกัน การสนทนาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันค่านิยม ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

4) การแบ่งปันภาวะผู้นำ หลักการนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำไม่ควรจำกัดอยู่แค่ผู้บริหารเท่านั้น แต่ควรกระจายไปยังทุกระดับในโรงเรียน ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง ทุกคนควรได้รับโอกาสในการแสดงภาวะผู้นำตามความเหมาะสมของสถานการณ์และความเชี่ยวชาญของตน การแบ่งปันภาวะผู้นำนี้จะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความรับผิดชอบร่วมกัน หลักการสุดท้ายนี้เน้นการสร้างวัฒนธรรมของความรับผิดชอบร่วมกันภายในองค์กร ก่อนที่จะรับผิดชอบต่อหน่วยงานภายนอก แนวคิดนี้ส่งเสริมให้โรงเรียนมีอิสระในการตีความและปรับใช้นโยบายระดับชาติให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักของโรงเรียน โดยยังคงคำนึงถึงความยั่งยืนและการสืบทอดเจตนารมณ์ในระยะยาว

พระมหาอำพล ชัยสารี และคณะ (2565) ระบุคุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ไว้ 14 ประการ ประกอบด้วย

1) ความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ (Creative and Visionary) ผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ก้าวไกล สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและสถาบันการศึกษา

2) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ผู้นำต้องเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถถ่ายทอดข้อมูลและนโยบายได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building Learning Communities) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

5) การสร้างความร่วมมือและการเชื่อมต่อ (Collaboration and Connectivity) ผู้นำต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

6) พลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้นำต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก และเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน

7) ความมั่นใจและความน่าเชื่อถือ (Confidence and Credibility) ผู้นำต้องแสดงออกถึงความมั่นใจในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา

8) ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

9) ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Eagerness to Learn) ผู้นำต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

10) ความเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม (Entrepreneurship and Innovation) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม

11) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้นำต้องมีทักษะในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความคิดเชิงบวก และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

12) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้นำต้องส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากร โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร

13) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความเคารพนับถือและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

14) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ประมวลคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และกล้าเสี่ยง ส่งเสริมการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระจายภาวะผู้นำและความรับผิดชอบร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ และการคิดเชิงวิพากษ์ สร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก มีพลังเชิงบวก สร้างแรงบันดาลใจ และความน่าเชื่อถือ มุ่งมั่น พากเพียร และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความเป็นผู้ประกอบการและนำนวัตกรรมมาใช้ เสริมพลังอำนาจและพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรมีความฉลาดทางอารมณ์และเข้าใจผู้อื่น ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความท้าทายในศตวรรษที่ 21 และสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

## 6. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย

การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพสูงนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่หลากหลายและครอบคลุม ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ การออกแบบหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของบริบทปัจจุบันและบทบาทของผู้นำในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็น หลักสูตรควรเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง เช่น การบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงวิพากษ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ การบูรณาการองค์ความรู้ทางการศึกษา การบริหาร และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันจะช่วยให้ผู้นำมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล

2) การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนา ทักษะที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่

(1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล

(2) ทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ผู้นำสามารถสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ทักษะการแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและสร้างสรรค์

(4) ทักษะการนำ เพื่อให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

3) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้นำเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาผู้นำ การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning

Community) หรือการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จะช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้จากกันและกัน สร้างความร่วมมือ และพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ

4) การให้การสนับสนุน การให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่ผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ การสนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของ

(1) งบประมาณ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาและโครงการต่าง ๆ ที่ผู้นำริเริ่ม

(2) เวลา เพื่อให้ผู้นำมีเวลาในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

(3) ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น การเข้าถึงเทคโนโลยี การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษา

(4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่ และสามารถส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและบุคลากร เป็นภารกิจสำคัญของผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ

5) การสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโต การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูผลงาน รวมถึงการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งมั่น

ดังนั้น การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปรับใช้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

## 7. บทสรุป

ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ เช่น ความสามารถในการโน้มน้าวใจ การตัดสินใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำทางการศึกษาประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก คือ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างศักยภาพ ซึ่งส่งผลต่อหลายมิติขององค์กร องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้เสนอหลักการสำคัญ 5 ประการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสนทนาแลกเปลี่ยน การแบ่งปันภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการระบุคุณลักษณะสำคัญ 14 ประการของผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความคิด ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย มีข้อเสนอแนะ 5 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ

2. การพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการนำ

3. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
4. การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ
5. การสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

### บรรณานุกรม

- กรองทอง นาควิเชตร (2561). ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม.
- ชัยมงคล บุญชัยและ จารุวรรณ เขียวน้ำชุม (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคประเทศไทย 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. **วารสารรัชต์ภาคย์** ปีที่ 15 ฉบับที่ 38 มกราคม – กุมภาพันธ์.
- พัฒนศักดิ์ อภัยสม และคณะ. (2565). แบบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ** ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม.
- พระมหาอำพล ชัยสาร และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง. **Journal of Modern Learning Development**. Vol. 7 No. 7 August.
- วิไล พิณีจพงษ์ (2558). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://thirasakchodcham.wordpress.com/> [10 สิงหาคม 2567].
- Andreas Dimopoulos. (2020). Educational Leadership Effectiveness. Is it a Matter of a Leader's Characteristics, Behaviors, or Leadership Style?. **Journal of Economics and Management Sciences**. Vol. 3, No. 1.
- Best Colleges Top School & Degree Programs (2567). **What is Education Leadership?**. [Online]. Retrieved from: <https://www.bestcollegesonline.org/faq/what-is-education-leadership/> [10 August 2567].
- Dawit Negussie et al., (2023). The Role Of Educational Leaders Ensuring Educational Quality: A Systematic Literature Review. **Adalya Journal**.
- OECD. (2013). Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- Phuc Quang Bao Tran et al. (2020). Developing a Theoretical Model to Examine Factors Affecting School Leadership Effectiveness. **Journal of Social Sciences Advancement**.

Susan R. Komives et al. (2011). *The Handbook for Student Leadership Development*.

Leithwood, Kenneth. (2005). *Educational Leadership*. A Review of the Research Laboratory for Student Success (LSS), The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory.

Top Education Degrees (2567). **What is Educational Leadership?**. [Online]. Retrieved from: <https://www.topeducationdegrees.org/faq/what-is-educational-leadership/> [10 August 2567].

Wikipedia (2 5 6 7 . **Educational leadership**. [Online]. Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Educational\\_leadership#:~:text=Educational leadership is the process, management in the United Kingdom/](https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_leadership#:~:text=Educational%20leadership%20is%20the%20process%2C%20management%20in%20the%20United%20Kingdom/) [10 August 2567].