3Qs: คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*

ภัทร์ธมณฑน์ เรืองวิทยาวุฒิ[1]

(วันที่รับบทความ: 18 มิถุนายน 2568; วันแก้ไขบทความ: 30 กรกฎาคม 2568; วันตอบรับบทความ: 5 สิงหาคม 2568)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass and Avolio (1994) กับแนวคิด 3Qs ในผู้นำ (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence quotient, LQ: Love quotient) ของ Jack Ma (2023) โดยมุ่งเน้นการนำเสนอคุณลักษณะทั้งสามประการนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership traits) ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังให้เห็นภาพรวมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ และไม่สามารถคาดการณ์ได้ในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: 3Qs, คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

* บทความวิชาการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2568

[1] อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, นักวิชาการอิสระ, E-mail: Teacherphat@hotmail.com

3Qs: Transformational Leadership Traits of School Administrators in 21st Century*

Phatamon Ruangvitayavut[1]

(Received: June 18, 2025; Revised: July 30, 2025; Accepted: August 5, 2025)

Abstract

This academic article aims to analyse and connect the relationship between Bass and Avolio's (1994) transformational leadership theory and Jack Ma's (2023) 3Qs leadership concept (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence quotient, LQ: Love quotient), focusing on presenting these three characteristics, which are important factors for helping school administrators possess transformational leadership traits that better influence followers. It also provides an overview of effective leadership in the context of the school to create change and development in a better direction amidst the rapid, volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, and unpredictable changes in the 21st century.

Keywords: 3Qs, Transformational Leaderships Traits, School Administrators, The 21st Century

* The Article form Educational Administration, 2025

[1] Lecturer, Dr., Educational Administration, Independent Scholar, E-mail: Teacherphat@hotmail.com

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุค VUCA (VUCA World) หรือโลกที่มีความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) ในหลายด้านของสังคมที่ขาดความชัดเจนและความเข้าใจเกี่ยวกับสถาน การณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาและผู้เรียน ทำให้การจัดการศึกษาต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัว มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในอนาคต แต่ประเด็นปัญหาสำคัญที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ค่านิยมของผู้คนและสังคม ความต้องการของตลาดแรงงาน รูปแบบการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ล้วนเป็นผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้เข้ามามีบทบาทสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ธุรกิจหลายอย่างต้องสะดุดหรือหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้และรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแตกต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ส่งผลกระทบต่อทั้งผู้เรียน ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษา ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้เรียนบางส่วนปรับตัวไม่ทัน และเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ความวิตกกังวล ผลการเรียนตกต่ำ หรือไม่สามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาได้อย่าง เต็มที่ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นทั้งโอกาสและเป็นความท้าทาย “ผู้ที่สามารถปรับตัวได้ จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ แต่ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้อาจต้องเผชิญกับผลกระทบ ทางลบ” สะท้อนให้เห็นความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี และทรัพยากร ความไม่พร้อมของสถานศึกษาในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หลักสูตรการศึกษาที่ล้าสมัย และไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การขาดแคลนครูที่มีทักษะและความสามารถในการ จัดการเรียนการสอนที่ตรงกับสาขาวิชาที่สอน การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รวมไปถึงโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษา ทุกแห่งต้องเร่งปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความรู้ใหม่ๆ การมีพลวัตทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลกระทบให้สถานศึกษาหลายแห่งเกิดปัญหาวิกฤต “ห้องเรียนร้าง” ในหลายประเทศทั่วโลก ที่รวมถึงประเทศไทยด้วย อันเนื่องมาจากการที่สถานศึกษาต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียน การสอนไปเป็นแบบออนไลน์เป็นเวลานาน ๆ ทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนหยุดชะงัก และเกิดปัญหาภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) กล่าวคือ เกิดการสูญเสียความรู้หรือทักษะที่ผู้เรียนเคยมี หรือการชะลอตัวของพัฒนาการทางวิชาการที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การหยุดชะงักของการเรียนรู้ในระบบการศึกษา การขาดเรียนบ่อย การจัดการเรียนการสอนที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

จากประเด็นปัญหาสำคัญที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำของสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ และเร่งดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ก้าวผ่านความท้าทายและประสบความสำเร็จ และเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่โดยไม่ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลกระทบให้สถานศึกษาต้องปรับตัวอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ 3Qs ในผู้นำ (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence quotient, LQ: Love quotient) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ได้ง่ายขึ้น เพื่อนำพาองค์กรให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายให้ช่วยกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด 3Qs ในผู้นำกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นจะต้องมีการวางแผน การจัดการ การกำกับดูแล การนำและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดของสถานศึกษา ที่รวมไปถึงการบริหารงานบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีที่สุด จึงต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างสูงในการนำบุคลากรมาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มอบหมายงานให้บุคลากรทำอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยสร้างความเข้าใจและสร้างฉันทามติ ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำ และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่จะต้องอาศัยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 541-554) ที่สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มี 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence/Charisma): ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาและต้องการที่จะทำตามผู้นำ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation): ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation): ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามคิดนอกกรอบ กล้าที่จะตั้งคำถาม และท้าทายแนวคิดเดิม ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ

นวัตกรรม และ4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration): ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการและพัฒนาการของผู้ตามแต่ละคน โดยการรับฟัง ให้คำแนะนำ และสนับสนุนอย่างใกล้ชิด

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร และต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ จึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พระเดช พระคุณ และต้องมีทักษะในการบริหารงาน จึงต้องมี EQ (Emotional Quotient) หรือความฉลาดทางอารมณ์ ที่สูงกว่าคนปกติ เพราะ EQ คือ ความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์ ช่วยให้ค้นพบทางออกให้กับปัญหาได้อย่างดี ช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ช่วยให้มีวุฒิภาวะ รู้สำนึกผิดชอบชั่วดี มีสติยับยั้งชั่งใจ ไม่ทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตสำนึกสาธารณะ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยให้มองโลกในแง่ดี มีความสุข ไม่เครียด และช่วยให้รู้สึกพึงพอใจในตนเอง นอกจากนี้ยังจะต้องมี IQ (Intelligence Quotient) หรือความฉาดทางเชาวน์ เมื่อ IQ และ EQ ส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นปกติสุข นอกจากนี้ยังต้องมี LQ (Love quotient) หรือความฉลาดทางความรัก ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการใจดีต่อคนอื่น ยิ่งมีทักษะ LQ สูงเท่าไหร่ ก็จะยิ่งสามารถรักตัวเองมากขึ้นโดยครอบคลุมทั้งการดูแลสุขภาพ ออกกำลังกาย พักผ่อนให้เพียงพอ ซึ่งจะส่งผลให้มีพลังงานเต็มที่ในการฝ่าอุปสรรคต่อไป และยังทำให้ทักษะการจัดการอารมณ์ (EQ) ง่ายขึ้นตามมาอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Jack Ma CEO of Alibaba (Techsauce Team, 2023) ที่มีการนำเสนอมุมมองใหม่ ๆ เป็นความฉลาด 3 ประเภท ที่มีความแตกต่างกันและแนวทางที่สมดุล คือวิธีที่ดีที่สุดที่ผู้นำองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมี คือ 3Qs ในผู้นำ ซึ่ง Jack Ma ได้นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรอย่าง Alibaba จนกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) EQ (Emotional quotient) หรือความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจ จัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) IQ (Intelligence Quotient) หรือความฉาดทางเชาวน์ปัญญา เป็นความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีจุดมุ่งหมายและมีคุณค่าทางสังคม คิดอย่างมีเหตุผล และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ3) LQ (Love quotient) หรือความฉลาดทางความรัก เป็นความสามารถในการเข้าใจและแสดงความรักความเห็นอกเห็นใจ เมตตาต่อตนเองและผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ด้วยการดูแลและให้ความสำคัญกับผู้อื่น ดังนั้นการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ได้แค่สอนเด็กให้รักการเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสอนให้เด็กได้เรียนรู้ที่จะรักด้วยการให้ หรือการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น เพื่อให้สังคมน่าอยู่และสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ จะเห็นได้ว่า 3Qs ในผู้นำนี้ เป็นอีกหนึ่งทักษะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรจะมองข้าม

หรือแม้แต่ World Economic Forum (WEF) องค์กรระหว่างประเทศ ได้มีการนำเสนอเรื่อง Future of Jobs 2023 และให้ความสำคัญกับ EQ (Emotional Quotient) และ IQ (Intelligence Quotient) โดยนำมาพูดถึงคุณภาพของงานที่จำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ EQ (Emotional Quotient) และ IQ (Intelligence Quotient) ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) มีทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) มีแรงบันดาลใจ (Motivation) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (Lundberg, 2024) เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาบุคลากรให้มาช่วยกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาตนเองและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการพัฒนาและให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในตนเอง ทั้งในด้านการทำงาน การมีทัศนคติแบบเปิดกว้าง หรือ Grown Mindset การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และพัฒนาตนเองให้มีทักษะ Soft Skills โดยเฉพาะ 3Qs ในผู้นำ ของ Jack Ma (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence quotient, LQ: Love quotient) จนสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองได้ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้บุคลากรเห็นถึง ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างสองแนวคิด

ความคล้ายคลึง: ทั้งสองแนวคิดให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงผู้ตามในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio เน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมและค่านิยม ในขณะที่แนวคิด 3Qs ของ Jack Ma เน้นการพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา อารมณ์ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ความเกื้อกูลกัน: การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำแนวคิด 3Qs มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ให้ผู้ตามพัฒนา IQ และ EQ ของตนเองได้

การสร้างความเชื่อมั่น: การมี LQ ที่สูงของ Jack Ma สอดคล้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ของ Bass and Avolio ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio และแนวคิด 3Qs ในผู้นำ ของ Jack Ma เป็นแนวทางที่เสริมสร้างซึ่งกันและกันในการพัฒนาผู้นำและผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น ที่ช่วยให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร และสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดี ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

ผู้บริหารที่แข็งแกร่งจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพราะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผู้ตามในหลายด้าน เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกระตุ้นทางปัญญา และการให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตาม ทฤษฎี ของ Bass and Avolio (1993, pp. 49-80) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น เป็นต้น

ทั้งหมดนี้ที่กล่าวมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณสมสมบัติที่เป็นความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จไม่ได้จำกัดอยู่แค่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พัฒนาบุคลากรให้เติบโต เป็นผู้ใฝ่รู้ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน เป็นสำคัญ

แต่การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อย่างเดียวนั้น อาจไม่เพียงพอสำหรับการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ร่วมด้วย เพื่อชี้นำและกระตุ้นครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Kongthiang, 2018, pp. 68-70) ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดี ควรให้การสนับสนุนและพัฒนาครูให้มีความรู้ มีทักษะและขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีความเข้าใจในหลักสูตรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่เป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ หรือ General Z ให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต นอกจากนี้จะต้องไม่ยึดติดกับแนวทางการทำงานแบบเดิม หรือความสำเร็จที่ผ่านมา แต่ต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีความยืดหยุ่น กล่าวคือ มีความสามารถในการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เช่น การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน สถานที่ทำงาน หรือวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม ซึ่งความยืดหยุ่นเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน เพราะช่วยให้สามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วหรือผลกระทบที่เกิดจากกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิด หรือเกิดขึ้นแล้วและมีผลกระทบต่อสถานศึกษาได้อย่างรวดเร็ว หรือเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับอย่างทันท่วงที

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการดังที่กล่าวมาในตอนต้น และไม่ใช่เป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ แต่การเป็นผู้นำที่ดี ไม่ใช่แค่การมีตำแหน่งเป็นผู้นำ แต่จะต้องมีภาวะผู้นำในการนำให้ผู้อื่นทำงานตามที่ผู้นำต้องการได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นหัวหน้าในเชิงจิตใจและเป็นทักษะอย่างหนึ่งที่ช่วยให้สามารถจัดการทั้งงานและบุคลากรได้อย่างเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องได้รับตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้าเพราะภาวะผู้นำ (Leadership) เป็น Soft Skills ที่มีอยู่ในตัวคนที่ผ่านประสบการณ์ด้านการบริหารงานที่ มีคุณภาพมาแล้วอย่างเพียงพอ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการนำตัวเอง (Lead Self) นำผู้นำ (Lead Leader) และนำทีม (Lead Team) ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำในการนำตัวเอง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดีขึ้น แต่เมื่อ

การทำงานมาถึงระดับที่ต้องมีการนำทีม (Lead Team) เพื่อให้ไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา จึงต้องมีการพัฒนาระดับผู้นำ เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงแต่มีภาวะผู้นำ (Leadership) มากหรือน้อยเท่านั้น แต่จะพัฒนาต่อไปอย่างไร เพื่อให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระดับผู้นำ

ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำงานบริหารหลายด้านให้สำเร็จได้โดยลำพัง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้กระบวนการบริหารงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่มีความหลากหลาย เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การสั่งงาน (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) เป็นต้น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษามีความคล่องตัวสูงและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการภายในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถนำตัวเอง (Lead Self) นำผู้นำ (Lead Leader) และนำทีม (Lead Team) เพื่อช่วยกันทำงานในแต่ละด้านให้มีความคล่องตัวและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จึงต้องมีการ แบ่งระดับภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งในแต่ละระดับนั้น จะมีลักษณะและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันไปตามบริบทของงาน และช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง John C. Maxwell (Maxwell Leadership, 2016) จึงได้แบ่งระดับผู้นำไว้เพื่อให้เข้าใจพัฒนาการของภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงาน ช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาตนเอง รวมถึงวิธีการสร้างอิทธิพลและแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นในแต่ละระดับ ช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินระดับภาวะผู้นำของตนเองเพื่อวางแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดย Maxwell ได้แบ่งภาวะผู้นำไว้ 5 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับมีอำนาจจากตำแหน่ง (Position Level) ผู้นำในระดับนี้จะมีอำนาจในการชี้นำ หรือบังคับให้คนทำงานตาม เนื่องจากได้รับการแต่งตั้งให้ครองตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ในองค์กร ผู้นำระดับนี้จึงหมายถึง การที่คนอื่นยอมทำตามคำสั่งเพราะหน้าที่และสถานะตำแหน่งของผู้นำ แต่ไม่ใช่เพราะพวกเขายอมรับหรือศรัทธาในตัวผู้นำเป็นการส่วนตัว และผู้นำแบบนี้จะมีวิธีการบริหาร โดยมักใช้คำสั่งหรือข้อบังคับในการดำเนินงาน โดยอิงจากหน้าที่และกฎระเบียบที่ชัดเจน การทำงานจึงยึดตามระบบลำดับชั้นและโครงสร้างทางการบริหารขององค์กร 2) ระดับได้รับความไว้วางใจ (Permission Level) ผู้นำจะเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความเชื่อใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้ยอมทำตามเพราะรู้สึกว่าผู้นำให้ความสำคัญต่อพวกเขา จึงให้ความเคารพและสนับสนุน แต่ไม่ใช่เพราะคำสั่ง โดยมีวิธีการบริหารงานที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้าง ฟังอย่างตั้งใจ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้สึกปลอดภัยและอยากมีส่วนร่วม 3) ระดับสร้างผลงาน (Production Level) ผู้นำระดับนี้ไม่เพียงแต่สร้างความสัมพันธ์ที่ดี แต่ยังมีความสามารถ

ในการผลิตผลลัพธ์ที่ชัดเจน จับต้องได้ สามารถขับเคลื่อนผลงานและเป้าหมายของทีมได้ สมาชิกในทีมทำตามผู้นำเพราะเห็นว่าผู้นำมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้จริง มีวิธีการบริหาร โดยใช้การบริหาร ที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มอบหมายงานตามความสามารถของทีม มีการติดตามผลอย่างมีระบบ มีความสามารถในการจัดการกระบวนการและทรัพยากรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดี 4) ระดับพัฒนาคนในทีม (People Development Level) ผู้นำระดับนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน และสร้างผู้นำรุ่นต่อไป ผู้นำจะไม่เพียงแต่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นได้ แต่ยังมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและทักษะของสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมเติบโตในบทบาทของตนเอง ผู้นำระดับนี้จึงถือว่าประสบความสำเร็จในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ซึ่งมีวิธีบริหาร โดยการฝึกอบรม การโค้ช ให้โอกาสทุกคนมีการเรียนรู้และพัฒนาเน้นการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปภายในทีม มุ่งมั่นที่จะให้ผู้ตามได้รับทักษะ และมีความเชื่อมั่นที่จะเป็นผู้นำในอนาคต และ 5) ระดับสร้างแรงบันดาลใจ (Pinnacle Level) ผู้นำในระดับนี้ถือเป็นระดับสูงสุดขององค์กร ที่ไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ของตนเอง แต่ยังมีอิทธิพล และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้อย่างกว้างขวาง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับองค์กรและสังคม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและ มีจริยธรรม สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เนื่องจากผู้นำระดับสูงสุดนี้ได้รับความเคารพรัก ความศรัทธา เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านความรู้ความสามารถ มีผลงานเชิงประจักษ์ มีความ สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่กล่าวมานี้ มีลักษณะและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แต่ประเด็นสำคัญคือ การเป็นผู้นำไม่ใช่การมีภาวะผู้นำมากหรือน้อย แต่จะพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปอย่างไรนั้น จึงขึ้นอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะมีความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำภายใต้การบริหารอย่างไร หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ มีการประเมินและวางแผนพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายผู้นำ ให้คำปรึกษา (Mentor) หรือเป็นโค้ช (Coach) เพื่อช่วยพัฒนาทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จำเป็นต้องอาศัยทั้งความอดทน ความพยายาม ความเสียสละ ความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถก้าวผ่าน ขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้ และภาวะผู้นำทุกระดับสามารถขยับขึ้นหรือลงได้ ซึ่งมีให้เห็นได้ในหลายองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารหรือผู้นำ เพราะขึ้นอยู่กับงานหรือบทบาทที่เปลี่ยนไป แต่สิ่งที่ต้องตระหนักถึง มากที่สุดคือ การก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น หมายถึง การนำคนหลาย ๆ คนให้มาทำงานร่วมกัน มักจะเกิดความขัดแย้งได้หลากหลายรูปแบบ เช่น มีการขัดแย้งทางความคิด

การแบ่งงานไม่เท่าเทียม การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน หรือความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย อย่างเท่าเทียมกัน และเป็นตัวกลางในการเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเป้าหมายและ วิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Ruangvitayavut (2020, pp. 105-118) ที่กล่าวไว้ว่า ในโลกของ การทำงาน ย่อมมีทั้งการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อันมีผลมาจากพื้นฐานทางด้านการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว สถานศึกษา และสภาพแวดล้อมที่เติบโตมา เมื่อต้องมาทำงานและมาอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กรเดียวกัน จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือมีปัญหาขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น มีการสื่อสารที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ การทำความเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ การเป็นกลางและยุติธรรม การส่งเสริมการเจรจา การประนีประนอม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในทีม เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ของผู้บริหารผ่านมาจะพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปแนวคิดที่คล้าย ๆ กัน แต่จะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละยุคสมัย และจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีว่า เป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ ซึ่งเห็นได้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่หลากหลาย และแสดงพฤติกรรมการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น สะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเห็นได้จากการกระทำและคำพูด วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ การแก้ไขปัญหา ทักษะในการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน การให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและบุคลากร แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อทัศนคติของบุคลากร ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ประสบการณ์ และค่านิยม ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม และสื่อต่าง ๆ เป็นต้น และยิ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติแบบเปิดกว้าง (Growth Mindset) ให้บุคลากรเห็นถึงการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับข้อผิดพลาดและมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษากล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเช่นกัน ก็จะเป็นแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาโดยรวมทั้งในด้านการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง สะท้อนให้เห็นได้ว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Dweck (2006) เกี่ยวกับ Growth Mindset และ Fixed Mindset เป็นทฤษฎีที่อธิบายความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเอง โดยแบ่งเป็น 2 แบบหลัก ๆ คือ Growth Mindset (กรอบความคิดแบบเติบโต) และ Fixed Mindset (กรอบความคิดแบบตายตัว) โดย Growth Mindset คือ ความเชื่อที่ว่าความสามารถและสติปัญญาของบุคคลนั้นสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝน ผู้ที่มี Growth Mindset มองว่าความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่วน Fixed Mindset คือ ความเชื่อที่ว่าความสามารถและสติปัญญาของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ที่มี Fixed Mindset มักจะหลีกเลี่ยงความท้าทายและกลัวความล้มเหลว เพราะกลัวว่าจะถูกมองว่าไม่มีความสามารถ จะเห็นได้ว่าแนวติดทฤษฎีของ Carol Dweck ชี้ให้เห็นว่าการมี Growth Mindset สามารถนำไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาตนเองได้มากกว่า ในขณะที่ Fixed Mindset อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และเติบโต และยังสอดคล้องกับ Jafferi (2019) ที่กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของ Growth Mindset คือ การเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาได้ เช่น มีความอุตสาหะและมีความมุ่งมั่น ยอมรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง เปิดรับความท้าทาย เรียนรู้จากความล้มเหลว มุ่งมั่นในกระบวนการ รับฟังคำติชมอย่างสร้างสรรค์ มองผู้อื่นให้เป็นแรงบันดาลใจ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ฝึกฝนและนำหลักการเหล่านี้ไปใช้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตาม ดังนั้นการปลูกฝัง Growth Mindset จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร สามารถก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม ๆ และยังสามารถปลดล็อคศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัว และนำออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และยังช่วยให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงานให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปรับทัศนคติของตนเอง เพราะการสื่อสาร ที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับ Bilal Khalid, Md Samim Al Azad, Slimane Ed-dafali และ Muhammad Mohiuddin (2022) ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรได้รับการพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน คิดอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตระหนักรู้ในความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำเอง สื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ยืนหยัดท่ามกลางสถานการณ์เสี่ยงหรือความกล้าเสี่ยง และตัดสินใจอย่างทันถ่วงทีในสถานการณ์วิกฤต

และสอดคล้องกับ Malik (2025) ที่ได้สรุปงานวิจัยของ Gartner บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาแก่ผู้นำองค์กรชั้นนำระดับโลกได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงลึกเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี สื่อสารที่ มีประสิทธิภาพและโปร่งใส กล้าเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรไปพร้อมกัน ยังสอดคล้องกับ Fitzsimons (2016) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้สรุปข้อมูลงานวิจัยและเผยแพร่ใน Harvard Business Review ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากรจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรท่ามกลางความท้าทายในศตวรรษ ที่ 21 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bond (2016) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) การมองวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย 2) การสร้างแนวร่วม หรือการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) การสื่อสารที่ยอดเยี่ยมทั่วทั้งองค์กรถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นพนักงานระหว่างกระบวนการเปลี่ยน แปลง และ 6) การมองภาพรวมของงานทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยแสดงพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ และไม่ได้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีและมีคุณสมบัติผู้นำแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ที่แสดงให้เห็นถึงการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค VUCA World ดังนั้น คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) จึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ซึ่ง “ความสำเร็จของสถานศึกษาหมายรวมถึงความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน” นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะ Soft Skills ได้แก่ 3Qs ในผู้นำ (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence Quotient, LQ: Love Quotient) เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเหนือผู้ตามได้ง่ายขึ้น เพราะการดำเนินในงานทุก ๆ ด้าน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมี แต่ในทางกลับกัน หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ก็ยากที่จะได้รับความร่วมมือ

จากทุกฝ่าย จึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เติบโตและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ ดังที่ Jack Ma ได้กล่าวไว้ว่า “หากคุณอยากที่จะประสบความสำเร็จ ควรมี EQ ที่สูง หากไม่อยากพ่ายแพ้ ควรมี IQ ที่สูง และหากต้องการความเคารพ คุณก็ควรมี LQ ที่สูงเช่นกัน”

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และมี 3Qs ในผู้นำ (EQ: Emotional quotient, IQ: Intelligence quotient, LQ: Love quotient) ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาผู้ตาม และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมในเชิงบวก ส่งผลให้ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในขณะที่แนวคิด 3Qs ในผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา อารมณ์ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีความเกื้อกูลกัน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการภายในสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจ เพื่อนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio และแนวคิด 3Qs ในผู้นำ ของ Jack Ma มีความเชื่อมโยงกันในหลายด้าน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด 3Qs ในผู้นำ ที่เน้นเรื่อง EQ (ความฉลาดทางอารมณ์) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และแรงบันดาลใจ, IQ (ความฉลาดทางสติปัญญา) เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง, และ LQ (ความฉลาดทางความรัก) เพื่อความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น จะเห็นได้ว่า แนวคิดทั้งสองนี้ต่างมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างผู้นำที่ มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม พัฒนาศักยภาพทั้งของตัวผู้นำเองและผู้ตาม สร้างความไว้วางใจและความภักดีในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ เพื่อสร้างผู้นำที่แข็งแกร่ง และองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ 3Qs ในผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมกันและกัน ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Traits)

2. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำของสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ และผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ หรือผู้ที่กำลังทำงานวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ EQ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เรียน, ใช้ IQ ในการวางแผนและแก้ปัญหา, และใช้ LQ ในการสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามดป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research*: *A report of progress* (pp. 49-80). Academic Press.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration,* 17(3-4), 541-554.

Bond, D. (2016). *The Essential skills of a change leader*. Retrieved August 25, 2020, from https://rb.gy/9farik.

Declan, F. (2016). *How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work*. Retrieved October 26, 2022, from https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership- changes-our-relationships-at-work.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Retrieved August 19, 2016, from https://www.scirp.org/reference/referencespapers?Referenceid=1850818.

Jafferi, T, (May 29, 2025). *What are the 8 key characteristics of a Growth Mindset?*. Retrieved February 11, 2022, From https://blog.happily.ai/th/the-8-dimensions-of-growth-mindset-2025-th/ (In Thai).

Khalid, B., Al Azad, M. S. and Ed-dafali, S. (2022). Venture Leadership under Uncertainty: An Emerging Country Perspective. In Mohiuddin, Khalid, Al Azad, and Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World: A Multidimensional Perspective*. London: IntechOpen.

Kongthiang, S. (2018). Academic leadership of educational administrators. *Journal of Science, Teachers Council Library, Office of the Secretary-General of the Teachers Council*, 118(2), 68-70. (In Thai).

Lundberg, I. (February 4, 2024). *Navigating The Future of Work And Leadership By Embracing Change And Transformation*. Retrieved January 30, 2024, from: https://www.linkedin.com/pulse/navigating-future-work-leadership-embracing-change-lundberg-m-s--qf7bc/

Malik P. (December 13, 2024). *Change Leadership*: *How to Lead Change Effectively (2025).* Retrieved December 13, 2024, from www.whatfix.com/blog/leadership/

Maxwell Leadership. (August 30, 2016). *The 5 Levels of Leadership*. Retrieved February 1, 2021, from https://www.maxwellleadership.com/blog/the-5-levels-of-leadership/

Ministry of Education. (2022). *20-Year Educational Development Master Plan (2017-2037)*. Bangkok: Ministry of Education. (In Thai).

Ruangvitayavut P. (2020). EQ: Transformational Leadership Affecting the Effectiveness of Total Quality Management Leading to Culture of Quality in Higher Education Institutions. *ARU Research Journal Humanities and Social Sciences,* 7(2), 105-118. (In Thai).

Secretary-General of the Education Council, Office. (2017). *National Economic and Social Development Plan No.12 (2017-2021).* Bangkok: Office of the Secretary-General of the Education Council. (In Thai).

Techsauce Team. (June 20, 2023). *The 3Qs concept that Jack Ma said leaders must have to lead organizations to success.* Retrieved June 23, 2023, from https://techsauce.co/news/jack-ma-says-3qs-lead-company-success (In Thai).

****