



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรสถาบันการศึกษา ภายใต้ธรรมาภิบาล

Transformational Leadership Qualities for Developing Educational Institutions Operating Under Good Governance

สกาเวเดือน พิมพิศาล,¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ,²
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร³
Sakowduean Phimpisan,¹ Asst. Prof. Dr. Sanya Kenaphoom,²
Asst. Prof. Dr. Saowalak Kosolkittiamporn³

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรสถาบันการศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและความเชื่อมั่นขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองด้วยการครองตน ครองคน และครองงาน จนกลายเป็นนักบริหารมืออาชีพ สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ภายใต้กระแสธรรมาภิบาลและภารกิจทางการบริหาร การศึกษาที่ต้องรับผิดชอบ กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรสถาบันการศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติคุณลักษณะส่วนบุคคล มิติคุณลักษณะเฉพาะ มิติเชิงพฤติกรรม มิติเชิงสถานการณ์ และมิติเชิงประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ผู้บริหาร, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, หลักธรรมาภิบาล

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

^{2,3} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

¹ Graduate Student of Rajabhat Maha Sara Kham University.

^{2,3} Assistant Professor, Lecturer, Faculty of Politics and Public Administration, Rajabhat Maha Sara Kham University.



Abstract

This article presents a conceptual framework for transformational leadership used to develop educational institutions operating under good governance. School administrators play an important role; they are literally the mechanism that drives the educational mission. The leadership qualities of the executives must serve to enhance the performance and establish reliability for their organization. Professional executives need to develop themselves and their subordinates. They must be capable of managing a transition to a desired objective as defined under current good governance practices as well as respond to normal administrative tasks. Good governance consists of 5 aspects; personal characteristics, specific features, behavior, situation, and efficiency.

Keywords: Executive , Transformational Leadership, Good governance

บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยมีกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ได้ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์หลายรูปแบบขึ้นในสังคมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายของการจัดการศึกษาจะต้องมุ่งสร้างสรรค์สังคมให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม มุ่งสร้างคนหรือผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงและความสามารถที่จะพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้ การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยต้องใช้กระบวนการทางปัญญา กระบวนการทางสังคม ที่ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องจัดให้สอดคล้องกับการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ ใช้หลากหลายวิธีการสอนหลากหลายแหล่งความรู้สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย รวมทั้งเน้นการวัดผลอย่างหลากหลายวิธี



ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และมาตรา 40 กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ พร้อมทั้งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ มีอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจในการปฏิรูปการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและตัดสินใจร่วมพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษากำหนด โดยสถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ตามหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน หลักการบริหารตนเองและหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 154 -156) เพื่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานและการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์กรต่างๆ จะต้องมีการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้เท่าทันทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และในปัจจุบันการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเน้นให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้ปฏิบัติงาน และสายการบริหาร ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนโดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการ



กับผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสามารถช่วยให้การทำงานบังเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 10- 13) และสถานศึกษานับเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำพาจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่เป็นที่ น่าเชื่อถือศรัทธา ในการส่งเสริม สนับสนุนผลักดันงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น และช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมจะพัฒนาองค์กรก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงด้วย

ผู้นำ (Leader) หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีสติปัญญา มีความรู้ มีทักษะมีความสามารถ และมีประสบการณ์ พร้อมทั้งมีจริยธรรมและคุณธรรม เพื่อทำให้งานและจุดมุ่งหมายภายในองค์กรนั้นสามารถ บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางโดยรวมขององค์กร คือ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์และเป้าหมายของหน่วยงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง ธรรมาภิบาล

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำและผู้บริหาร ต้องมีการวางแผน กฎ ระเบียบข้อบังคับ การสั่งการ การควบคุม ฯลฯ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ อีกทั้งผู้บริหารเป็นสมาชิกในองค์กรที่มีหน้าที่ในการบริหารงานตามภารกิจขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นผู้พัฒนางาน พัฒนาองค์กรและปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ด้วยการปฏิบัติตามหลักการ



บริหารงานที่ดี ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ในทางที่ถูกต้อง โดยต้องคำนึงถึง
หลักธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐานในการบริหารงานตามคุณภาพและคุณค่าของงาน และมี
คุณลักษณะที่เป็นผู้นำด้วย

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
ของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และวิธีการที่ทำให้
ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นคือ อำนาจ (Bartol & Others, 1998)
ซึ่งที่มาของอำนาจมีหลากหลาย แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ ดังนี้ (French
& Raven, 1959)

1. อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับ
บัญชาขององค์กร ตามอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล โดยสามารถให้ผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้น
เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือการฝึกอบรมมอบหมายงาน
ที่พอใจ เป็นต้น
3. อำนาจในการบังคับ โดยสามารถลงโทษหรือควบคุมเมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึง
ประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น ซึ่งจะ
ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยำเกรง
4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ความรู้ หรือ
ทักษะเชิงเทคนิคที่คนอื่นไม่มีและส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นที่เกรงใจและ
เอาใจหาหน่วยงานหรือองค์กร
5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ เนื่องจากได้ครอบครอง และควบคุมข้อมูล
สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร
6. อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น เป็นผลจากความนิยมชมชอบ
ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น เป็นลักษณะผู้นำแบบลักษณะ
หรือผู้นำที่มีบารมี

กวี วงศ์พุม (2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม
เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม
มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง



2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกโรส (2535 : 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2538 : 400) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร

สรุป ผู้นำและภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นผู้นำที่หาให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และนำพาหน่วยงานองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บทบาทของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร จะต้องมีความพร้อมเป็นอย่างดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยจะต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ



ระบบการบริหารจัดการใหม่พร้อมนำพางองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี เช่น มีการกำหนดทิศทางขององค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองโลกในแง่ดี การมอบอำนาจ การสั่งการ การควบคุม ฯลฯ และมีแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้มีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การกำกับ การติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโดยมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อความพร้อมของผู้เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงตามบทบาทและหน้าที่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อไปสู่การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยต้องมีกระบวนการหลายปัจจัยในการบริหารองค์กรภายใต้การนำของหัวหน้าและผู้บังคับบัญชา เกิดการเรียนรู้การบริหารจัดการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2550 : 31) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้บริหารนับเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารงานโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การบริหารสถานศึกษาในฐานะนิติบุคคล หรือแม้แต่การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล จึงเห็นได้ว่าการบริหารจัดการการบริหารสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรักความสามารถในการบริหาร กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ ชื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้อำนวยความสะดวก สนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้ เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การสอนงาน (Coach) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) และการประกอบการ (Entrepreneur)

สมชาติ กิจบรรยง (2544 : 30-43) ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ



(Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งและมอบหมายงาน (Directing) การควบคุมงาน (Controlling) และ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มต้นจากศูนย์ หรือจากอดีตเป็นปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับหลายหน่วยงานและหลายองค์กร เพื่อความอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในลักษณะการทำงานแบบระบบประชาธิปไตย เพื่อให้ตอบสนองการทำงานระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงการบริหารงานได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพื่อการบริหารจัดการงานให้มีแนวคิดและทัศนคติในรูปแบบต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพราะผู้บริหารแต่ละคนมีอำนาจและความสามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสม และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบการบริหารและการนำไปปฏิบัติ การติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อไปบนพื้นฐานภาวะผู้กับการเปลี่ยนแปลง

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 : 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม



สัญญา เคนาภูมิ (2555 : 198 ; อ้างถึงในเทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ) ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้ ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย เป็นที่น่าสนใจในสถานการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่างๆ มากมาย จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้ ด้วยต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานในหน่วยงานเวลาในหน่วยงาน เวลาที่เราต้องการพัฒนาองค์กรหรือให้สิ่งใหม่แก่องค์กรหรือที่เรียกว่า Interventions ต่างๆ เราพบว่าอยู่ๆ คนเราจะเปลี่ยนแปลงเลยไม่ใช่เรื่องง่าย โดยธรรมชาติของคนเรานั้น มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนจำนวนน้อยมากที่ขอการเปลี่ยนแปลงได้ทันที เมื่อควรเปลี่ยนแปลง คนส่วนใหญ่อาจจะรีรอดูก่อนว่าควรเปลี่ยนหรือไม่ คนที่เปลี่ยนแปลงแล้วเป็นอย่างไรกันบ้าง ถ้าพอใช้ได้ก็อาจจะทำตามกัน กลุ่มสุดท้ายที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใด คิดว่าอยู่อย่างเดิมนี่ก็ได้อยู่แล้วเราจะเปลี่ยนกันทำไม ดังนั้นการจะนำพาองค์กรต่างๆ ให้เปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงแค่ประกาศว่าเราจะเปลี่ยนแล้วทุกคนจะยอมทำตามขึ้น เราจึงมีอีกศาสตร์ที่เรียกว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทุ่มเทการทำงานอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสมาปรับใช้ได้ตลอดเวลา และนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ มีการกำหนดความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นที่เคารพและไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับผู้ตามที่มีผู้นำเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างชัดเจน และต้องมีอุดมการณ์ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความรู้ เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาองค์กรตามกระแสความเปลี่ยนแปลงพร้อมเป็นแหล่งเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณภาพกับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทำให้องค์กรพัฒนา



เติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและเป็นรูปธรรมขององค์กรให้ทันเหตุการณ์

วิจิตร วรุตยากร (2538 : 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจุใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดทนสาเห วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical health) และสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สัญญา เคนาภูมิ (2555 : 201-202 ; อ้างถึงในเทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ) โดยทั่วไปจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจิตใจของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง



3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงบันดาลใจผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการปฏิบัติเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

เฉลิมชัย สมท่า (2547 : 9) ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารมืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการกฎหมายไทยเพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

2. การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้สารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

3. การเป็นผู้นำในด้านวิชาการ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อชุมชนและสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม



6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการบริหารจัดการในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสังคมนั้นก็จะต้องตามผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กร ใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้นทำให้ทราบถึงบทบาทและความสำคัญสมารถที่จะพัฒนาทุกๆ ด้านในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร เพื่อจะทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ มินโยบาย มีคุณธรรม มีจริยธรรม

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2541 : 5) ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ว่าเป็นกลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพสะอาดโปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึง การมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
2. ความโปร่งใส หมายถึง สาธารชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้
3. ความมั่นใจ หมายถึง การมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
4. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านกิจการของรัฐ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 17-18) ได้กล่าวว่า สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐ กันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจาก ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทย



ให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยายว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance) ต่อมาได้มี พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3 (1) ว่าด้วย การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของ การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็นต่อสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง



6. หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธนรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 13-14) ให้ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อันเป็นแนวทางสำคัญในการ จัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกัน แก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขวิกฤติที่หากจะมีในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความ ยุติธรรม ความโปร่งใส และมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญ และกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างมืออาชีพ เพื่อจะนำพาองค์กรและผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างบรรลุเป้าหมายและมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นผู้มีความมุ่งมั่นอดทนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพ

พัชรารณ สวงนกล้าจิตต์ และคณะ (2543 : 62) ได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ประกอบด้วย

1. บทบาทนักคิด ได้แก่ ผู้ริเริ่ม เป็นผู้แสวงหาข้อมูล เป็นผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ ผู้แก้ปัญหา และเป็นผู้ประเมินผล
2. บทบาทนักปฏิบัติ ประกอบด้วย เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้เพิ่มพลัง ผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน ผู้ประนีประนอม และเป็นผู้รับผิดชอบ

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพในยุคการปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้



1. บทบาทผู้ตัดสินใจ นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการเป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ
2. บทบาทผู้ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารจะต้องไวต่อข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ
3. บทบาทผู้เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสื่อวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี
4. บทบาทผู้ซื้อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานมี ความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. บทบาทผู้ประสานสิทธิกับบริหาร จะต้องสามารถประสานกับหน่วยงานและบุคคลได้เป็นอย่างดีสามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและขจัดปัดเป่าปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้
6. บทบาทเป็นผู้สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการหาวิธีทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. บทบาทผู้จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและรับผิดชอบต่องานสูง
8. บทบาทผู้ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจะต้องอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคพร้อมที่จะเผชิญต่อปัญหาและสยบปัญหาอย่างสันติสุข
9. บทบาทรู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องยืดหยุ่นกลางในการดำเนินงาน
10. บทบาทผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

วิจิตร ศรีสอาน (2540 : 16-17) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหาร
2. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการจัดวางตัวบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่บรรลุตามจุดมุ่งหมาย
3. บทบาทด้านการจัดเวลาสถานที่เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน



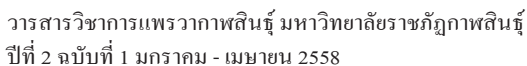
4. บทบาทและความรับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ของการจัดการศึกษา
5. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
6. บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรสถานศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล

บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา “การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่เป็นเลิศภายใต้ธรรมาภิบาล” ในการบริหารงานก็เช่นการมีแนวโน้มที่จะตกลงอยู่ร่วมกันอย่างไร้พรมแดน ดังนั้นการปกครองหรือการบริหารงานในองค์กรก็จะต้องมีหลักวิธีการเป็นแบบเดียวกัน โดยเฉพาะบนพื้นฐานของวิถีประชาธิปไตย การบริหารงานภายในและภายในองค์กรสถาบันการศึกษา จะต้องสร้างกระแสในหลายๆ ด้าน เช่น ความสามัคคี ความเสมอภาค ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล “Good Governance” จึงเกิดจากกระแสของสังคมโลก ดังนั้นสถาบันการศึกษาจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในบริบทต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ที่มีทั้งประสบการณ์และความสำเร็จของรูปธรรมในการบริหารที่เป็นเลิศภายใต้ธรรมาภิบาล ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่อยู่ภายใต้การแข่งขันและการเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียน เพื่อให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะได้พัฒนาคนเก่ง คนดี มีความรู้ ทั้งสติปัญญาออกสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ และสามารถสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย ตามนโยบายและการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพ ด้วยความสุจริต ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรและประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายได้ด้วยดีต่อไป ดังนั้นมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรสถานศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล ได้แก่ประเด็นดังต่อไปนี้

มิติคุณลักษณะส่วนบุคคล

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจ เข้าถึงจิตใจ เข้าถึงสติปัญญา เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ เช่น สติปัญญา บุคลิกภาพ



มิตินุญลักษณ์เฉพาะ

มติเชิงพหุติกรรม

มติเชิงสถานการณ์

เป็นการแสดงออกได้หลายวิธีการของผู้ผู้นำในมติเชิงสถานการณ์ คือ 1) แบบเผด็จการ เป็นการแสดงออกถึงอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ผู้นำจะต้องตัดสินใจเพียงคนเดียวไม่แสวงหาผลประโยชน์ มีความเชื่อมั่นในการบริหารงาน 2) แบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้ใ้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร



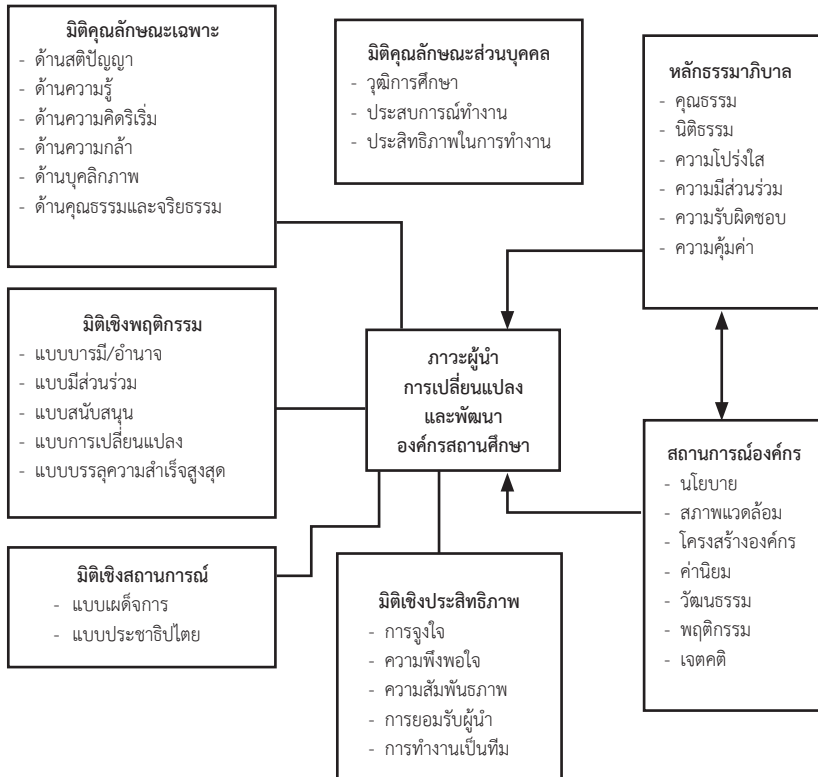
โดยผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถแสดงออกได้ทุกสถานการณ์ หรือเรียกว่าตามสถานการณ์นั้นๆ ของผู้นำที่มุ่งคน มุ่งงาน ก็จะทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่อผู้บริหาร ทำให้เข้าใจว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งภายในองค์กร เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานสูงสุด และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจึงเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน “กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์” สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม การตัดสินใจ และองค์กรเกิดความคุ้มค่าสูงสุดในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

มิติเชิงประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการทำงานจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร เป็นการบริหารงานหรือการดำเนินงานที่มีเป้าหมายมีผลผลิต มีตัวชี้วัด เป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานนั้น เพื่อเป็นตัวกำหนดในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่เน้นหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการเน้นการจัดสรรทรัพยากร โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากร การยึดมั่นความผูกพัน ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา มีภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรมีคนเก่งและคนดี ที่จะมั่นใจว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะถือว่าทำงานได้สำเร็จ โดยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



สรุปเป็นผังมโนทัศน์ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรสถานศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล

บทสรุป

ธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีทักษะและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคาดหวังที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ



ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรต่อไปได้ เพื่อก้าวสู่ยุคศตวรรษที่ 21 การทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการตามธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรในสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างคุ้มค่า ทั้งการบริหารงาน บริหารคน บริหารตน โดยมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีความรู้ มีประสบการณ์ มีคุณธรรม มีจริยธรรม ที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วยความสุจริต ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ ธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งผู้นำอาจจะกระทำได้ทั้งในทางตั้ง (Vertical) และในทางขวาง (Horizontal) ตามสถานการณ์ที่เป็นลักษณะทางกายภาพของความเป็นผู้นำที่ริเริ่มเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมแก่สภาพทางสังคม ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งทางตั้งพร้อมตามสถานการณ์ได้ทุกเมื่อ และพื้นฐานความเป็นไปได้ทางวัฒนธรรมโดยธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เพื่อประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรสามารถนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พุม. (2535). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- Kawee Wongput. (1992). **Leadership**. Bangkok : Center of Accounting Promotion.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน, (2542). **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Office of the Civil Service Commission. (1999). **Management of Good Country and Society**. Bangkok : Office of the Civil Service Commission.



- เฉลิมชัย สมท่า. (2547). **การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการสอน**. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1.
- Chalermchai Somtha. (2004). **The Administration through Good Governance of the School Administrators regarding Teachers' Opinion**. Loei Educational Service Area Office Zone 1.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). **Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา-การปฏิรูปการเมือง**. ม.ป.พ.
- Chai-Anan Samutthawanich. (1998). **Good Governance and Educational Reform – Political Reform**. (Unknown)
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). **นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- Thawin Aranwet. (2001). **Professional Administrators in the Era of Educational Service Area**. (Unkown).
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Theera Ruoncharoen. (2007). **The Report of Context and Problems of Basic Education Administration and Management of the Schools in Thailand**. Bangkok : The Office of National Education Commission. The Office of Prime Minister.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด.
- Nit Sammaphan. (2003). **Leadership : The Power for the Excellent Organization**. Bangkok : Inographic Company Limited.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- Bawornsak Uwanno. (1999). **Developing Good Governance in Thai Society**. Bangkok : Winyuchon Publishing.



บุญทัน ดอกไธสง (2535). **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Boonthan Dokthaisong. (1992). **Organization Management**. Bangkok : Mahaculalongkorn Rajavidyalaya University.

_____. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร : พรักหวานกราฟฟิค.

_____. (2003). **National Education Act 1999 Edited (2nd Edition) 2003**. Bangkok: Prokwan Graphic.

_____. (2545). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545**.

_____. (2003). **State Administration Act (No. 5 (2003))**

พัชรารณ สวงกล้าจิตต์ และคณะ. (2543). **รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. รายงานการค้นคว้าอิสระหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Patcharaphorn Sanguanklamjit et.al. (2000). **The Report of Roles of Behavior and Characteristic of School Administrators regarding the National Education Act 1999**. Master of Education Thesis of Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.

Rangsan Presertsri. (2001). **Leadership**. Bangkok : Diamond in Business World.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)**. Rattikan Jongwilat. (2001). (Transformational Leadership).

วิจิตร ศรีสอาน. (2538). **ลักษณะทั่วไปของการบริหาร**. ในหลักและระบบการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5 (หน้า 49). กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.

Wijit Sisa-An. (1995). **General Characteristics of Administration. Principles and Systems of Educational Administration. Unit 1-5 (p. 49)**. Bangkok : Ammarin Publishing.



- _____. (2540). เอกสารการสอนชุดพื้นฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- _____. (1997). Tutorial Basic Education. Bangkok : Arun Publishing.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2538). ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- Wijit Warutbangkoon. (1995). Higher Educational Institute Administrator, President, Dean, Head of Department. Bangkok : Faculty of Education, Srinakharinwirot University.
- สมชาติ กิจบรยง. (2544). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Somchat Kitbanyong. (2001). The Smart Leader. Bangkok : Expertness.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ.
- Somyot Nawikan. (1995). Administration and Organizational Behavior. Bangkok : Manager.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2555). เทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ. โครงการผลิตผลงานทางวิชาการหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- Sanya Khenephume. (2012). Administrative Techniques and Leadership. Project of Academic Works Production, Department of Public Administration. School of Politics and Administration, Rajabhat Mahasarakham University.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- The Office of Educational Testing, Department of Academic, Ministry of Education. (2003). Internal Educational Quality Assurance of Schools. Bangkok : Kurusapha Ladpraw Publishing.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมณตรี.



- Uthai Boonprasert. (1999). **The Research Report on the Study of Administration Guidelines and the School Administration through the School-Based Management.** Bangkok: The Office of National Education Commission, The Office of Prime Minister.
- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). **Management : A pacific rimfocus.** (2nd ed.). Roseville NSW: McGraw - Hill.
- French, John R. P., and Raven, Bertram H. (1959). **The base of social power in D. Cartwright, Studies power.** Michigan : University of Michigan Institute for Social Research.