

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา Principal Leadership

คชา ปราณีตพลกรัง
Khacha Praneetpolkrung
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
Mahamakut Buddhist University Isan Campus
Corresponding Author, E-mail: khacha2531@gmail.com

Received 11/03/2021; Revised 08/04/2021; Accepted 16/04/2021

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมี อิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรม และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 หรือโลกยุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

Principals are important mechanisms and important variables in the provision of quality education and the greatest influence on the quality of management outcomes. Therefore, Principals must have leadership, theoretical knowledge, competence, skills, roles, morality and modern educational administration experience. Suitable for changing the world in the 21st century or the modern world. To bring educational institutions to success, able to respond to competition and modern, suitable for the changing of the world.

Keywords: Leadership; principal

บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน ทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้าน การเมือง ด้านการศึกษา และด้านสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถเชื่อมโยง ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกันทำให้ การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วเหมือนโลกไร้พรมแดน ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษาใน

ประเทศไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา การจัดการศึกษา และการบริหารสถานศึกษา หลายด้านได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การสื่อสาร และผลกระทบอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้สถานศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทางการศึกษาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษามีความจำเป็นต้องต้องมีภาวะผู้นำ ปฏิรูปภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อนำพาการศึกษาของประเทศไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ และมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถช่วยให้ผู้อื่นหรือชุมชนได้มีข้อตกลงร่วมกัน และ พยายามหาทางออกเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลเหนือ บุคคลทั่วไปเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน โดยมุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่า ใดๆ คือผู้ที่มิ อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคมสามารถชักจูงคนในสังคมของตนได้ (จักรี ศรีจารุณีญาณ และพระภิกษุ พท.น. 2561 : 531)

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต, 2546 : 25) พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 31)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, 2546 : 1) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะหมายถึง ประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น ๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบ คุปรัตน์, 2552, ออนไลน์, 6 มีนาคม 2564)

ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นสามารถชักนำให้คนในองค์กรมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในอนาคต จากการศึกษา

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถกำหนดประเด็นศึกษาของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ 4 ด้านหลักได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะยุคใหม่ บทบาทหน้าที่ และคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ (Maxine (2015) [Online] March 6, 2021) (Gerald Aungus (2012) [Online] March 6, 2021) และ (George Couros (2010) [Online] March 6, 2021) ได้เขียนบทความเรื่อง Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School Leaders: 21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities และ The 21st Century Principal ตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่อง

2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็น ผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะความมั่นใจ confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาวิสัยทัศน์และความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่นาตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และ

นวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถในการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (good Model) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

2. ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะยุคใหม่ที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านทักษะยุคใหม่สำหรับทักษะยุคใหม่ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของ (Avis Gaze (2016) [Online] March 6, 2021) ได้เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills และ National Association of econdary School Principals (NASSP) (2013) เขียนหนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical andcreative thinking skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological anddigital literacy skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)
10. ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity skill)

11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

3. บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บทบาทของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์ มีรายละเอียด ดังนี้

จากการศึกษาทัศนะด้านบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาของ (The Wallace foundation (2012) [Online] March 6, 2021) เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษา (Derick Meado (2016) [Online] March 6, 2021) ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools : (Grossman (2011) [Online] March 6, 2021) ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหาร : (DoDEA 21 (2014) [Online] March 6, 2021) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership : Self Assessment and Reflection Continuum สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
2. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน
3. บทบาทในการทบทวนนโยบาย
4. บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน
5. บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน
6. บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
7. บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
8. บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน
9. บทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. คุณธรรมและจริยธรรมของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

คุณธรรมของภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงแม้จะไม่มีกำหนดให้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแต่ต้องประยุกต์จากหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางศาสนาระเบียบกฎหมายคำสั่งและจรรยาบรรณจากการศึกษาด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการกล่าวสอดคล้องกันว่า ผลกระทบหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เกี่ยวข้องกับปัญหาคุณธรรมโดยตรงแต่วัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมต้องเป็นตัวขับเคลื่อน (driver) ศักยภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้สามารถบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จได้ รายละเอียด ดังนี้

Brown & Trevi (2006) และ (Greenfield (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมสามารถเข้าใจได้ดีที่สุดใน 2 กระบวนการที่แยกเป็นส่วนตัว ระหว่างพฤติกรรมด้านคุณธรรมของบุคคล กับอิทธิพลด้านคุณธรรมและจริยธรรม สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการได้ยึดหลักสัญญาสำหรับการให้ ผู้บริหารโรงเรียนได้นำลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดมาช่วยให้ครูได้พัฒนา และมีการให้อำนาจในการอบรมสั่งสอน

และนำบริบทที่เป็นความกดดันภายในมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่การบริหารคุณธรรม 2 วิธีการ คือ 1) ผ่านทัศนคติ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการประมวลผลในค่านิยมที่สอดคล้องกับจริยธรรมในวิชาชีพ ของตน และ 2) วิธีที่ให้คุณค่าการท าหน้าที่ของพวกเขา และผลประโยชน์การปฏิบัติงานประจำวัน

Hester & Killian, (2011 : 93–104) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะตัวแทนคุณธรรม (moral agency) ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางคุณธรรม ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางจริยธรรม และให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ด้านจริยธรรมหรือสาเหตุหลัก

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ธรรมบุญชีวิต เรื่องพุทธจริยศาสตร์สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารในทุติยาปนิทสูตร ได้พูดถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี มีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. วิธีการบริหาร ในอธิปไตยสูตร ผู้บริหารต้องมีรูปแบบ และวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ สามารถสรุปแนวทางการบริหารได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) อัตตอธิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ กล่าวคือ เอาตนเอง เอาฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของตนเองเป็นใหญ่ การกระทำด้วยปรารถนา และสิ่งที่เนื่องด้วยตนเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศล คือ เว้นทำชั่ว ทำดี เคารพตน 2) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือ การถือเอาความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ การกระทำด้วยปรารถนาเอาใจหมู่ชน หากความนิยมหรือ ในฝ่ายกุศลได้แก่ การเว้นทำชั่วทำแต่ความดี ด้วยความเคารพเสียงหมู่ชน และ 3) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ หลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดี ผลเป็นใหญ่ เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อความดีงาม

3. หลักธรรมเพื่อการบริหาร นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหารมีดังนี้ 1) หลักพละ 4 หมายถึง ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ 2) อิทธิบาทธรรม 4 หมายถึง ทางแห่งความสำเร็จในการทำงาน 3) พรหมวิหารธรรม 4 หมายถึง ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติ ทำให้ดำเนินชีวิตหมดจด 4). สัมปติธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับสัตว์บุรุษ

ดังนั้น คุณธรรมและจริยธรรมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัวประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และ คุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

บทสรุป

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ และ ประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 หรือโลกยุคใหม่ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

1. **คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วย การเป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ สร้างชุมชน มีวิสัยทัศน์ สร้างความร่วมมือ สร้างพลังเชิงบวก มีความมั่นใจ มุ่งมั่นพากเพียร เต็มใจเรียนเป็นเรียนรู้ ริเริ่มงานคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจ เจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นแบบอย่างที่ดี

2. **ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะด้านการบริหารองค์การ ทักษะการบริหารงานบุคคล ทักษะทำงานเป็นทีม ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร ทักษะการรับรู้ไว ทักษะการตัดสินใจ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะคุณธรรมจริยธรรม

3. **บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. **คุณธรรมและจริยธรรมของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัวประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

เอกสารอ้างอิง

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และพระถนิต วฑฒโน. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาชุมชน. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร 6, ฉบับพิเศษ (พฤษภาคม) : 527-538.
- ประกอบ คุปรัตน์. (2552). **ผู้บริหารสถานศึกษา ชื่อและความหมาย**. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2564. จาก shorturl.at/efDMW
- พระธรรมปิฎก. (2546). **ธรรมนุญชีวิต**. (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพฯ : ธนอักษรพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา. (2546). **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.**: 11 มิถุนายน, หน้า 1.
- Avis Gaze (2016). **Preparing School Leaders: 21st Century Skills**. Retrieved March 6, 2021, from <http://www.principals.ca/documents/International Symposium White Paper - OPC>
- Brown, M.E., & Trevi, L.K. (2006). **Ethical leadership: A review and future directions**. The Leadership Quarterly, 17, 595–616
- Gaze, A. (2016). **Preparing School Leaders: 21st Century Skills**. Retrieved March 6, 2021, from shorturl.at/cmyJU
- Couros, G. (2010). **The 21st Century Principal**. Retrieved March 6, 2021, from shorturl.at/cnBJM

- DoDEA 21(2014). **Instructional Leadership** : *Self-Assessment and Reflection Continuum*. Retrieved March 6, 2021, from shorturl.at/tuJMS
- Gregory, R. (2010). **Moral and Ethical Leadership in Administrator Preparation**. Retrieved March 6, 2021, from shorturl.at/bqQT6
- Hester, J.P. & Killian, D.R. (2011). **The leader as moral agent: Praise, blame, and the artificial person**. *The Journal of Values Based Leadership*, 4 (1), 93–104.
- Maxine (2015). **The 4 Types of School Principals**. Retrieved March 6, 2021, from <http://mawiasgedom.com/the-4-types-of-school-principals/>
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). **Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders**. Retrieved March 6, 2021, from https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf.
- The Wallace Foundation. (2012). **The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning**. Retrieved March 6, 2021, from shorturl.at/iwAB3