# วารสารรัฐศาสตร์สาส์น
## มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# MBU POLITICAL SCIENCE JOURNAL

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2569)
Vol. 5 No. 1 (JANUARY-JUNE 2026)
ISSN : 2774-1001(Online)

สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
โทรศัพท์ 0-4351-8364,0-4351-6076, 083-223-4124 โทรสาร 0-4351-4618
https://so19.tci-thaijo.org/index.php/MBUPSJ

**วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online)**
**MBU Political Science Journal (Online)**
**ISSN : 2774-1001 (Online)**
**ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2569)**
**Vol. 5 No. 1 (January – June 2026)**

**เจ้าของวารสาร**

หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พุทธศาสนา ปรัชญา และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2. เพื่อเป็นสาส์นแลกเปลี่ยนรวบรวมองค์ความรู้ ความคิดเห็น สร้างสรรค์ผลงานของนักวิชาการ นักรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง นักสังคมวิทยา คณาจารย์นักศึกษา และนักวิชาการสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพผลงานทางวิชาการของสาขาฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสู่สาธารณชน

**ที่ปรึกษา**

| | |
|---|---|
| พระพรหมวชิรโสภณ | ปฐมาจารย์ผู้ก่อตั้ง มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| พระเทพวชิรวิมล, ดร. | ที่ปรึกษารองอธิการบดี มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| พระพรหมวชิรเมธาภรณ์, รศ.ดร. | อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระมงคลธรรมวิธาน, ผศ.ดร. | รองอธิการบดี ด้านกิจการพิเศษและบริการสังคม |
| พระราชวชิรญาณเมธี, ผศ.ดร. | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผศ.ดร. | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระสุธีวชิรคุณ | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร. | รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| พระราชสุทธิวชิรเมธี, ผศ.ดร. | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย |
| พระมหาสุรไกร ชินพุทฺธิสิริ | คณบดีคณะสังคมศาสตร์ |
| พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร. | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ |

**บรรณาธิการ**

| | |
|---|---|
| พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

| | |
|---|---|
| พระครูปลัด สุริยะ ศรีสุระ, ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |

**กองบรรณาธิการ**

| | |
|---|---|
| พระเทพวชิรวิมล, ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| พระวัชรคุณบัณฑิต, ผศ.ดร. | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| พระครูสมุห์ ศิลาศักดิ์ สุเมโธ, ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธพงศ์ มะลิซ้อน | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา คล้ายเดช | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนาใจ หมื่นไธสง | มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ วงศ์คำจันทร์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร แสนมี | มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาส แก้วเกตุพงษ์ | มหาวิทยาลัยขอนแก่น |

**ฝ่ายจัดทำ**

| | |
|---|---|
| พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| พระมหาสากล สุภรเมธี, ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| พระครูปลัด สุริยะ ศรีสุระ, ดร. | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| ดร.ประพิศ โบราณมูล | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| ดร.สงวน หล้าโพนทัน | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| ดร.พรพิมล โพธิ์ชัยหล้า | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |

**กำหนดเผยแพร่**

ปีละ 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน
ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม

**สถานที่ติดต่อ** สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
โทร 0-4351-8364, 0-4351-6076, 083-2234124 โทรสาร 0-4351-4618
E-mail: buddhistlocalgov@gmail.com
https://so19.tci-thaijo.org/index.php/MBUPSJ

บทความทั่วไป บทความวิชาการ บทความวิจัย ที่ปรากฏในวารสารนี้ เป็นความรับผิดชอบของผู้เรียบเรียง กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย การนำบทความในวารสารนี้ไปเผยแพร่ สามารถดาวโหลดได้ที่ https://so19.tci-thaijo.org/index.php/MBUPSJ

บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online) จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสารกำหนด บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2569) วารสารได้ปรับเปลี่ยนการเผยแพร่บทความบนเว็บไซต์จากเดิมคือ http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ เป็น https://so19.tci-thaijo.org/index.php/MBUPSJ โดยท่านส่งบทความและดาวน์โหลดบทความฉบับสมบูรณ์ตามเว็บไซต์ดังกล่าว

# บทบรรณาธิการ

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2569) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พุทธศาสนา ปรัชญา และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อเป็นสาส์นแลกเปลี่ยนรวบรวมองค์ความรู้ ความคิดเห็น สร้างสรรค์ผลงานของนักวิชาการ นักรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง นักสังคมวิทยา คณาจารย์นักศึกษา และนักวิชาการสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพผลงานทางวิชาการของสาขาฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสู่สาธารณชน วารสารมีการเตรียมการเข้าสู่การพิจารณาประเมินคุณภาพวารสาร (TCI) ซึ่งกองบรรณาธิการได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดในระบบฐานข้อมูล เช่น การควบคุมคุณภาพบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาให้มีการส่งบทความแบบออนไลน์หรือระบบ Online journal System (OJS)

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2569) ประกอบด้วยบทความวิชาการ 5 บทความ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีม และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคพลิกผัน 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาล: รากฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 5) ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวคิดและปฏิบัติ

กองบรรณาธิการ ได้ดำเนินการตามกระบวนการตามแนวทางการเผยแพร่บทความและตั้งแต่ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2569) วารสารได้ปรับเปลี่ยนการเผยแพร่บทความบนเว็บไซต์จากเดิมคือ http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ เป็น https://so19.tci-thaijo.org/index.php/MBUPSJ โดยท่านส่งบทความและดาวน์โหลดบทความฉบับสมบูรณ์ตามเว็บไซต์ดังกล่าว ทั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ที่มีส่วนในการควบคุมคุณภาพของวารสารให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด หวังว่าในอนาคตวารสารจะเป็นที่ยอดรับในระดับมาตรฐานสากลต่อไป

พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร.
บรรณาธิการ

# สารบัญ

หน้า

## บทความวิชาการ


**ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีม และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน**
(LEADERSHIP IN TEACHER AND PERSONNEL DEVELOPMENT, TEAM BUILDING, AND COLLEAGUE DEVELOPMENT)
*ชนิสรา อริยะเดชช์, พลอยปภัส วัชระกวีศิลป, จิราภรณ์ ผันสว่าง*..... 1

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคพลิกผัน**
(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THE ART OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE AGE OF DISRUPTION)
*สุทธิชา บุญเจียม, สินีนารถ ศักดิ์สุนทร, บรรจง ลาวะลี*..... 14

**ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาล: รากฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน**
(ETHICAL LEADERSHIP AND GOOD GOVERNANCE: FOUNDATION OF SUSTAINABLE COMMUNITY AND LOCAL ENGAGEMENT)
*นัฐพงษ์ การสุวรรณ์, ณัฐพล พลเยี่ยม, จิราภรณ์ ผันสว่าง, พระครูชัยรัตนากร*..... 25

**การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา**
(PARENTAL AND COMMUNITY ENGAGEMENT IN ENHANCING EDUCATIONAL QUALITY)
*สุภาพร อุ่นเจริญ, วิษณุรักษ์ ศักดิ์คำดวง, จิราภรณ์ ผันสว่าง, พระเมธีวัชราภรณ์*..... 37

**ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวคิดและปฏิบัติ**
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY: CONCEPTS AND PRACTICES)
*สนุก สิงห์มาตร, พีรวัฒน์ ชัยสุข, ทองดี ศรีตระการ*..... 46

**คำแนะนำสำหรับผู้เขียน หลักเกณฑ์ และรูปแบบการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร** **58**

**จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น**
**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)** **66**

# ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีม และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน*
# LEADERSHIP IN TEACHER AND PERSONNEL DEVELOPMENT, TEAM BUILDING, AND COLLEAGUE DEVELOPMENT

ชนิสรา อริยะเดชช์[1], พลอยปภัส วัชระกวีศิลป์[2], จิราภรณ์ ผันสว่าง[3]
Chanisara Ariyedech[1], Ploypapat Watcharakaweesilp[2], Jiraporn Phansawang[3]
โรงเรียนเทศบาลวัดเหนือ[1]
Wat Nuea Municipal School[1]
โรงเรียนชีโหล่นวิทยา[2]
Cheelon Wittaya School[2]
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด[3]
Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus[3]
Email : Chanisara.c2518@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างทีมและการพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน การศึกษาได้เน้นย้ำว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่รวมถึง ผู้นำครู และ ผู้นำเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน และความรับผิดชอบร่วมกัน ผลจากการศึกษาพบว่าผู้นำต้องใช้กลยุทธ์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การลงทุนในการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลผ่านการโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 2) การใช้กลไกการสร้างทีมที่เน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง การไว้วางใจ และการตั้งเป้าหมายร่วมกัน การสร้างทีมที่แข็งแกร่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้ แก้ไขปัญหาร่วมกัน และสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนได้ การพัฒนาเพื่อนร่วมงานผ่านการเป็น คู่คิดทางวิชาชีพ (Peer Coaching) และ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่เปลี่ยนบุคลากรแต่ละคนให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยรวม ข้อสรุปของงานวิจัยนี้เน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) คือปัจจัยสำคัญที่สร้างความผูกพันและแรงจูงใจ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ; การพัฒนาครูและบุคลากร; การสร้างทีม; การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

---

*Received: October 23, 2025; Revised: December 4, 2025; Accepted: December 13, 2025

## ABSTRACT

The objective of this article is to examine the role of leadership in driving the development of teachers and educational personnel, as well as to explore approaches for creating an environment that fosters teamwork and sustainable peer development. The study emphasizes that effective leadership is not confined solely to administrators but also encompasses teacher leaders and peer leaders who play vital roles in cultivating a culture of collaboration, collective learning, and shared responsibility. The findings reveal that leaders must employ two key strategies: (1) investing in individual capacity development through coaching, mentoring, and continuous professional growth; and (2) implementing team-building mechanisms that promote open communication, trust, and shared goal setting. A strong team culture enables personnel to share knowledge, solve problems collectively, and generate innovations in teaching and learning. Moreover, the development of colleagues through peer coaching and professional learning communities (PLCs) serves as the cornerstone for transforming individuals into a collective driving force of the organization. The study concludes that transformational leadership is a crucial factor in fostering commitment and motivation, ultimately leading to the enhancement of educational quality across the entire system.

**Keywords :** Leadership; Teacher Development; Team Building; Colleague Development

## 1. บทนำ

ในบริบทของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สอดคล้องกับโลกยุคศตวรรษที่ 21 ถือเป็นภารกิจสำคัญสูงสุด การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำในสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนจากการเน้นการควบคุมไปสู่การเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรม (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2561) ความสำเร็จของโรงเรียนได้รับการยืนยันว่ามีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560)

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาไทย เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและวิธีการสอน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2565) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแบบตัวใครตัวมันมักขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถสร้างผลกระทบต่อทั้งองค์กรได้อย่างแท้จริง งานวิจัยหลายชิ้นจึงเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ผ่านการสร้างทีมและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และทักษะภายในองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2558) ซึ่งถือเป็น

การเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างแท้จริง แม้ว่านโยบายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Development) จะถูกนำมาใช้ในวงกว้าง แต่ยังมีความต้องการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ กลไกและกลยุทธ์เฉพาะที่ผู้นำสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้ครูทุกคนกลายเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leaders) และขับเคลื่อนการพัฒนาระหว่างเพื่อนร่วมงานเอง (Peer Coaching) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังต้องการการเจาะลึกในรายละเอียดเชิงปฏิบัติมากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่งและมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่ง มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าวว่า “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2559)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์จากสภาพปัญหาและความท้าทายของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน พร้อมทั้งนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกรณีศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างทีมและการพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุภางค์ จันทวานิช (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อชี้นำและประสานงานบุคลากรในองค์กร ให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเปาหมายที่กำหนดไว้” เมื่อเชื่อมโยงกับการพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง ผู้นำต้องมีบทบาทในการสนับสนุน สร้างโอกาส และจัดกิจกรรมพัฒนา เพื่อยกระดับศักยภาพของครูและบุคลากรทั้งด้านความรู้และคุณธรรม

เกรียงศักดิ เจริญวงศ์ศักดิ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในทางการศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม เพื่อตอบสนองต่อ เปาหมายของสถานศึกษา”

Yukl (2013) “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำจึง หมายถึง การชี้นำและอำนวยความสะดวกแก่ครูและบุคลากรในการพัฒนาเพื่อยกระดับการสอนและการทำงานร่วมกัน

Northouse (2018) “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการเรียนรู้ และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายการศึกษา “การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน” (Team Building and Colleague Development)

Spillane (2006) Distributed Leadership (ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหรือเป็นหน้าที่ของคนๆ เดียว แต่เป็นการปฏิบัติ (Practice) ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทแวดล้อม เน้นการกระจายบทบาทผู้นำในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา การประยุกต์ใช้ในโรงเรียนหรือองค์กร จะมีการตั้งคณะทำงานหรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ที่เปิดโอกาสให้ครูหรือพนักงานทั่วไปได้นำโครงงานตามความถนัดไม่จำเป็นต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารอย่างเดียว

Tuckman (1965) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาของกลุ่มว่าก่อนที่ทีมจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (High-performing team) ทีมต้องผ่านกระบวนการปรับตัวและเติบโต 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) Forming (ขั้นก่อตั้ง) สมาชิกเพิ่งมารวมตัวกัน ยังมีความเกรงใจ ลองเชิง และมองหาทิศทางจากผู้นำ 2) Storming (ขั้นขัดแย้ง) เริ่มมีความเห็นไม่ตรงกัน เกิดการปะทะทางความคิด ค่านิยม หรือสไตล์การทำงาน เป็นขั้นที่ท้าทายที่สุด 3) Norming (ขั้นสร้างบรรทัดฐาน) เริ่มยอมรับความแตกต่าง มีการตกลงกฎกติกา บทบาทชัดเจนขึ้น และเริ่มเกิดความกลมเกลียว และ 4) Performing (ขั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ) ทีมทำงานสอดประสานกันอย่างลื่นไหล มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายร่วมกัน มีความไว้ใจสูง

Robbins & Judge (2017) กล่าวถึงการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพโดยปัจจัยที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมต้องรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) กล้าเปิดเผยความผิดพลาด และเชื่อใจในเจตนาที่ดีของกันและกัน 2) บทบาทที่ชัดเจน (Clear Roles) ทุกคนรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร (Role Allocation) และเข้าใจว่างานของตนส่งผลต่อภาพรวมอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งและการทำงานซ้ำซ้อน 3) การสื่อสารที่ดี (Effective Communication) มีช่องทางที่เปิดกว้าง รับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และสื่อสารตรงไปตรงมาแต่รักษาน้ำใจ

Vygotsky (1978) เสนอแนวคิด Zone of Proximal Development (ZPD) เพื่อนร่วมงานช่วยกันพัฒนาโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ในทีม เกิดระบบ Peer Mentoring หรือการจับคู่บัดดี้ (Buddy) ระหว่างคนที่มีประสบการณ์มากกว่ากับคนที่กำลังพัฒนา ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) จนขยายขีดความสามารถของทุกคนในทีมขึ้นไปอีกขั้น

Guskey (2002) กล่าวถึงการพัฒนาครูต้องอาศัยการสนับสนุนและการสะท้อนผล (Feedback) จากเพื่อนร่วมงาน องค์กรต้องให้เวลา ทรัพยากร และแรงเสริม เพื่อให้พวกเขากล้าทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเชิงบวกเพื่อชี้นำ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากร ให้เข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ

วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา และกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันใช้ความพยายามทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวมเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

**2.2 ความหมายของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร**

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเชิงบวกเพื่อชี้นำ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากร ให้เข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา และกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันใช้ความพยายามทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากรในบริบทของสถานศึกษา หมายถึง การชี้นำและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เรวดี มนตรีพิลา (2563) ให้ความหมายของภาวะผู้นำของครู คือการที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน รวมถึงการเป็นผู้นำในการ พัฒนาตนเองและเพื่อนครู ภายใต้บรรยากาศของการ เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานและ พัฒนาตนเอง ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dimmock & Walker (2005) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นครู ให้คำแนะนำ และ ประสานงาน ให้ครูร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งรวมถึง การ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร ไม่ได้จำกัดแค่การบริหารจัดการ แต่คือการใช้พฤติกรรมผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดทิศทาง และ จัดให้มีกลไก (เช่น การเรียนรู้ร่วมกัน, การโค้ช) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

## 3. ความหมายของการสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

**3.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)**

การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน มีการ แบ่งงานอย่างเป็นระบบ และมีการ ร่วมมือ ร่วมใจ กันทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะ ช่วยกันพัฒนาทักษะและความสามารถซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและส่งผลให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545)

**3.2 การสร้างทีม (Team Building)**

นักวิชาการให้ความหมายของกระบวนการสร้างทีม โดยเน้นที่การพัฒนาจากภายในการสร้างทีม (Team Building) หรือ การพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไป ปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงาน ให้เกิด

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ โดยเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร และบรรยากาศแบบประชาธิปไตยภายในทีม (วรรณวิภา อุดมรัตน์, 2568)

**3.3 การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน** โดยมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

Spillane (2006) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) โดยเน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรเป็นการกระจายบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบไปยังสมาชิกทุกคนในสถานศึกษา การสร้างทีมในบริบทนี้จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ซึ่งช่วยลดช่องว่างและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Collective Ownership) ในการพัฒนาโรงเรียน

Tuckman (1965) ได้อธิบายถึงกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบผ่าน 4 ขั้นตอนหลัก (Tuckman's Stages of Group Development) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของทีม ดังนี้ 1) ขั้นฟอร์มทีม (Forming): ช่วงเริ่มต้นที่สมาชิกมารวมตัวกัน ยังมีความระมัดระวังและพึ่งพาผู้นำเพื่อกำหนดทิศทาง 2) ขั้นขัดแย้ง (Storming): ช่วงที่เริ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่าง เกิดการถกเถียงหรือขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นขั้นที่ท้าทายที่สุดในการสร้างทีม 3) ขั้นสร้างบรรทัดฐาน (Norming): ช่วงที่สมาชิกเริ่มปรับตัวเข้าหากัน ยอมรับความแตกต่าง และสร้างข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน และ 4) ขั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Performing) ช่วงที่ทีมมีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน

Vygotsky (1978) แม้จะเริ่มต้นจากทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน แต่แนวคิด Zone of Proximal Development (ZPD) และการเสริมแรง (Scaffolding) สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาเพื่อนร่วมงานได้อย่างลึกซึ้ง โดยอธิบายว่า มนุษย์จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อได้รับการช่วยเหลือ หรือการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจากผู้ที่มีความรู้หรือทักษะมากกว่า (More Knowledgeable Other: MKO) ในบริบทของการทำงานร่วมกันของครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานหนุนเสริมซึ่งกันและกัน จนสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดเดิมไปสู่ศักยภาพขั้นสูงได้

Guskey (2002) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพครูที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Support) และการสะท้อนคิด/ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงาน การที่ครูได้ร่วมมือกันสังเกตการสอน การสะท้อนผลหลังการจัดการเรียนรู้ (Reflective Practice) จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในท้ายที่สุด

Robbins & Judge (2017) นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร ได้ระบุว่า การที่ทีมจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) สมาชิกในทีมต้องมีความเชื่อใจและเชื่อมั่นในความสามารถและความซื่อสัตย์ของกันและกัน 2) บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน (Clear Roles) มีการกำหนดความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ไม่เกิดความซ้ำซ้อน และ

3) การสื่อสารที่ดี (Good Communication): มีช่องทางและบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ในการจัดโครงสร้างและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการกระจายบทบาทและความสัมพันธ์แบบคู่คิด (Peer) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับศักยภาพร่วมกัน และจากที่ได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน คือ พลังขับเคลื่อน ที่ใช้กลยุทธ์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (ผ่านการโค้ช, การให้คำปรึกษา) และการสร้างกลไกการทำงานเป็นทีม (ผ่านการสื่อสาร, ความไว้วางใจ) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการ กระจายความเป็นผู้นำ นำไปสู่การพัฒนาครูและบุคลากรอย่างยั่งยืน และยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

## 4. ความสำคัญของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

ความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leadership) กับการพัฒนาครูและบุคลากร รวมถึงการสร้างทีมและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาโดยรวม ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่ผู้บริหาร แต่รวมถึง ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้วย ซึ่งมีความสำคัญใน 3 มิติหลัก ดังนี้

**4.1 ความสำคัญต่อการพัฒนาครูและบุคลากร**

ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและแรงจูงใจ: ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) จะสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โค้ชและให้การสนับสนุนรายบุคคล: ผู้นำทำหน้าที่เป็น โค้ช (Coach) ที่ปรึกษา และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง (Individualized Consideration) ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการสอนที่ยังขาดอยู่ หรือทดลองวิธีการสอนใหม่ ๆ ได้อย่างมั่นใจ3) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation): ผู้นำจะส่งเสริมให้ครูตั้งคำถาม ท้าทายแนวคิดเดิม ๆ และนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการหลักของการพัฒนาวิชาชีพ

**4.2 ความสำคัญต่อการสร้างทีมและวัฒนธรรมความร่วมมือ**

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนกลุ่มบุคคลให้เป็นทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน: ผู้นำช่วยให้สมาชิกในทีมมี เป้าหมาย (Goals) และ พันธกิจร่วมกัน ในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม 2) ส่งเสริมการสื่อสารและความไว้วางใจ: ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัย (Psychological Safety) เพื่อให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ให้ข้อเสนอแนะ และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3) กระจายอำนาจและเสริมพลัง (Empowerment) ผู้นำที่ดีจะกระจายภาวะผู้นำ

(Distributed Leadership) ไปสู่ครูและบุคลากรคนอื่น ๆ ทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่า มีความเป็นเจ้าของงาน และพร้อมที่จะรับผิดชอบในการนำการปรับปรุง (Teacher Leadership)

**4.3 ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร**

การเชื่อมโยงภาวะผู้นำ การพัฒนาครู และการทำงานเป็นทีม ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของสถานศึกษา ดังนี้ 1) ยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เมื่อครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานร่วมกันเป็นทีม (Co-teaching, Peer Observation) ย่อมส่งผลให้ คุณภาพการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนสูงขึ้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทีมที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็งจะสามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหลักสูตร การบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมผู้เรียน และ 3) เพิ่มความผูกพันและลดการลาออก ภาวะผู้นำที่ใส่ใจการพัฒนาบุคลากรจะทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเติบโตในวิชาชีพ มีความสุขกับการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ซึ่งช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ (Teacher Retention)

## 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีมและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างทีม และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน มักครอบคลุมมิติของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร (Empowerment) โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ดังนี้

**5.1 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนา**

| องค์ประกอบสำคัญ | คำอธิบายและบทบาทต่อการพัฒนาบุคลากร/ทีม |
|---|---|
| 1. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม | ผู้นำต้องสามารถกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ (Shared Vision) หรือเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของครูและบุคลากร ทำให้ทุกคนเห็นทิศทางเดียวกันและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น |
| 2. การสนับสนุนการเรียนรู้และการโค้ช | ผู้นำทำหน้าที่เป็น โค้ช (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ (Feedback) และ การจัดสรรทรัพยากร หรือโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการรายบุคคล (Individualized Consideration) ของครู |
| 3. การเสริมพลังอำนาจ | ผู้นำกระจาย ภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) ไปยังครูและบุคลากร ให้พวกเขามีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปรับปรุงการทำงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่ ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) |
| 4. การกระตุ้นทางปัญญา | ผู้นำส่งเสริมให้ครูและบุคลากร คิดวิเคราะห์ (Intellectual Stimulation) ท้าทายแนวคิดเดิม และทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ใน |

| องค์ประกอบสำคัญ | คำอธิบายและบทบาทต่อการพัฒนาบุคลากร/ทีม |
|---|---|
| | การจัดการเรียนรู้และการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ |
| 5. การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความร่วมมือ | ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัย (Psychological Safety) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่โปร่งใส และการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาซึ่งกันและกัน |
| 6. การเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมและวิชาชีพ | ผู้นำต้องประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่น่าเชื่อถือ (Idealized Influence) มีคุณธรรมจริยธรรม และแสดงความมุ่งมั่นในความเป็นมืออาชีพด้านการสอนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง |

**5.2 องค์ประกอบการสร้างทีมและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน**

องค์ประกอบเหล่านี้เป็นกลไกที่ภาวะผู้นำนำมาใช้โดยตรงในการพัฒนาความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน

1) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Skills) ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกคน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นรากฐานของการทำงานเป็นทีม

2) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ผู้นำอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมหรือกลไกที่ส่งเสริมให้ครูสามารถ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ (เช่น ผ่าน PLC)

3) การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Management) ผู้นำต้องสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ความขัดแย้งกลายเป็นโอกาสในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น แทนที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบเหล่านี้คือหัวใจของการเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่มุ่งเน้นการสร้างระบบและวัฒนธรรมที่ทำให้ครูทุกคนเป็นผู้นำและผู้เรียนรู้ร่วมกัน

## 6. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาบุคลากร

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

**6.1 ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากรรายบุคคล**

1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Set the Direction) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการเรียนรู้ของตนมีความหมายและสอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ

2) เป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวก (Coach & Facilitator) ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (เช่น Coaching Leadership) เน้นการให้คำปรึกษารายบุคคล การชี้แนะ และการมอบโอกาสที่ท้าทาย (Stretch Assignment) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และดึงศักยภาพสูงสุดออกมา

3) สร้างความมั่นใจ (Build Confidence): ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและยอมรับความผิดพลาดในกระบวนการเรียนรู้จะช่วยสร้าง ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ทำให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะทดลองวิธีการใหม่ๆ และพัฒนาตนเอง

**6.2 ภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

1) สร้างความไว้วางใจและสื่อสารเปิดกว้าง (Foster Trust and Open Communication) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และความโปร่งใส ซึ่งเป็นรากฐานของการ ความไว้วางใจ (Trust) ในทีม ทำให้เกิดการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และสมาชิกกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

2) กำหนดโครงสร้างและบทบาท (Structure and Roles) ผู้นำต้องช่วยกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีม และจัดสรรบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจว่าตนเองต้องทำอะไรและจะสนับสนุนเพื่อนร่วมงานได้อย่างไร

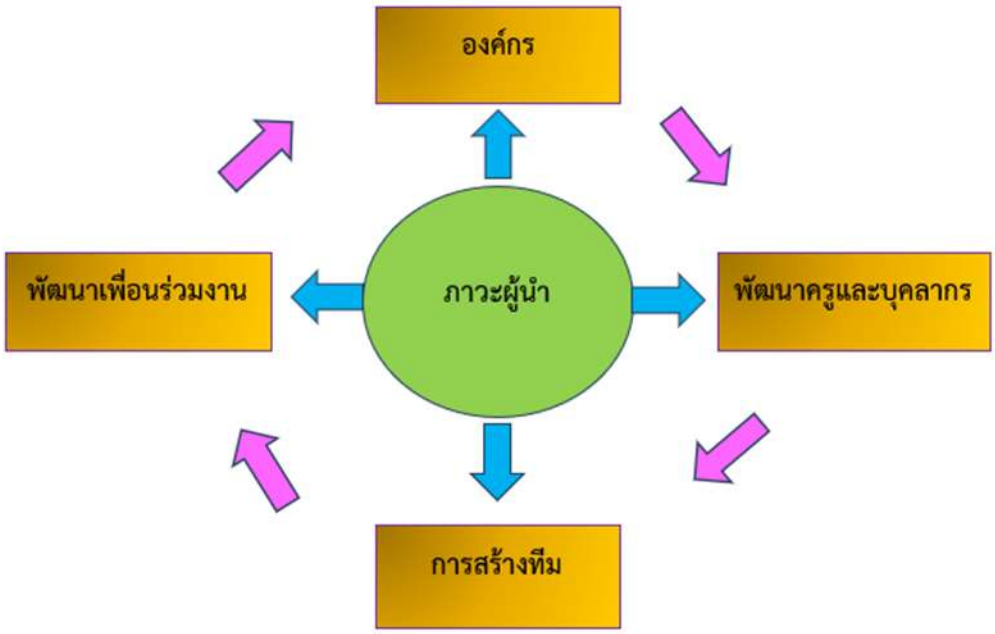
3) จัดการและแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยและนำพาทีมใช้ความขัดแย้งเพื่อสร้างสรรค์ทางออกใหม่ ๆ แทนที่จะแตกแยก โดยมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์รวมขององค์กร

**6.3 ภาวะผู้นำกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและองค์กร**

1) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Create Learning Culture) ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่การจัดตั้ง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทำให้การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในหลักสูตร แต่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจากการแลกเปลี่ยนและปฏิบัติร่วมกัน

2) การสร้างภาวะผู้นำจากภายใน (Nurture Internal Leadership) ผู้นำที่ดีจะกระจายอำนาจ (Empowerment) และมอบโอกาสให้ครูหรือบุคลากรอื่น ๆ ได้แสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ (เช่น ภาวะผู้นำครู หรือ Teacher Leadership) ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

3) การเพิ่มผลลัพธ์และความผูกพัน (Boost Outcomes and Engagement) เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาและทีมงานมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น (เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น หรือการบริการที่มีคุณภาพ) ซึ่งจะย้อนกลับไปเพิ่ม ขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ทำให้บุคลากรต้องการอยู่และพัฒนาองค์กรต่อไป ความสัมพันธ์ของของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาบุคลากร มีความสันพันธ์กัน ดังภาพที่ 1




**ภาพที่ 1** ความสัมพันธ์ของของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า ผู้กำหนดทิศทาง ผู้ให้การสนับสนุน และผู้เชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ให้เข้ากับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ผลลัพธ์ที่ดีเหล่านี้จะย้อนกลับไปสนับสนุนวัฏจักรการพัฒนา โดยเป็นเครื่องพิสูจน์ให้ผู้นำเห็นถึงความจำเป็นในการ สนับสนุนวิสัยทัศน์และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเติมเชื้อเพลิง ให้การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เปรียบเสมือน "แกนกลาง" ที่ทำให้วงจรการเติบโตนี้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

## 7. สรุป

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาครูและบุคลากร การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาบุคลากร เน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำ คือ แกนหลักขับเคลื่อนที่สร้างความเชื่อมโยงและส่งเสริมความสำเร็จขององค์ประกอบในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในสถานศึกษาต้องอาศัยกลไกหลักสองส่วนที่ทำงานร่วมกันคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งผู้นำต้องใช้กลยุทธ์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การลงทุนในการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลผ่านการโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 2) การใช้กลไกการสร้างทีมที่เน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง การไว้วางใจ และการตั้งเป้าหมายร่วมกัน การสร้างทีมที่แข็งแกร่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้ แก้ไขปัญหาร่วมกัน และสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนได้ การพัฒนาเพื่อนร่วมงานผ่านการเป็น คู่คิดทางวิชาชีพ (Peer Coaching) และ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning

Communities: PLC) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่เปลี่ยนบุคลากรแต่ละคนให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยรวม ข้อสรุปของงานวิจัยนี้เน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) คือปัจจัยสำคัญที่สร้างความผูกพันและแรงจูงใจ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

## 8. บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **ภาวะผู้นำการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2559). ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (Professional education administration). **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด.** 5(2). 247–254.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยพะเยา. (2565). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.** สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2568. จาก https://www.sanook.com/campus/1401324/

เรวดี มนตรีพิลา. (2563). **การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วรรณวิภา อุดมรัตน์. (2568). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.** 19(1). 45–60.

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 20(1). 261-271.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2565). **คู่มือการดำเนินการได้มาซึ่ง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว 35, 7 ธันวาคม 2565).** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). **ภาวะผู้นำสำหรับองค์กร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2558). **รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2568. จาก http://www.thaiedresearch.org/home/paperview/39/

Dimmock, C., & Walker, A. (2005). **Educational leadership: Culture and diversity.** London : Sage.

Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. **Teachers and Teaching: Theory and Practice.** 8(3). 381–391.

Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and practice.** 8th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Organizational behavior.** 17th ed. Boston, MA : Pearson.

Spillane, J. P. (2006). **Distributed leadership.** San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. **Psychological Bulletin.** 63(6). 384–399.

Vygotsky, L. S. (1978). **Mind in society: The development of higher psychological processes.** Cambridge, MA : Harvard University Press.

Walker, A. (2005). **Educational leadership: Culture and diversity.** Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. A. (2013). **Leadership in organizations.** 8th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

# ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคพลิกผัน*

# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THE ART OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE AGE OF DISRUPTION

สุทธิชา บุญเจียม[1], สินีนารถ ศักดิ์สุนทร[2], บรรจง ลาวะลี[3]
Sutthicha Boonjeam[1], Sineenart Saksuntorn[2], Banjong Lawalee[3]
โรงเรียนบ้านโพนม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2[1]
Ban Phon Muang School, Surin Primary Educational Service Area Office 2[1]
โรงเรียนดงหัวเรือป่าม่วงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2[2]
Dong Hua Ruea Pa Muang Witthaya School, Roi Et Primary Educational Service Area Office 2[2]
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด[3]
Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus[3]
Email : Thicha19173@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคพลิกผัน ในการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในยุคพลิกผัน โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดการปรับตัวและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและศิลปะการจัดการช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ บทความได้สังเคราะห์แนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยและกรณีศึกษาจากองค์กรในยุคพลิกผัน เพื่อเสนอกรอบแนวทางในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและเติบโตขององค์กรในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ :** ผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร; ยุคพลิกผัน

---

*Received: October 24, 2025; Revised: December 7, 2025; Accepted: December 18, 2025

## ABSTRACT

This article aims to examine transformational leadership and the art of change management in disruptive organizations, focusing on inspiring leadership, team development, and managing organizational transformation in the age of disruption. The study emphasizes the analysis of key components of effective leadership, including strategic vision, inspirational communication, and the empowerment of personnel to foster continuous adaptation and innovation within a rapidly changing context. Moreover, it explores strategies and the art of managing organizational transitions to drive sustainable growth and maintain a competitive advantage. Drawing upon contemporary leadership theories and case studies from organizations in disruptive environments, the article synthesizes insights to propose a conceptual framework for developing "transformational leaders" who can balance human relations with strategic management crucial factors for organizational survival and growth in the 21st century.

**Keywords :** Transformational Leadership; Managing Organizational Change; The Age of Disruption

## 1. บทนำ

ในยุคแห่งความพลิกผัน (Disruptive Era) ที่เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และโลกาภิวัตน์ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นโครงสร้างลำดับชั้นและการควบคุมจากบนลงล่างจึงไม่อาจตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อีกต่อไป ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการนำองค์กรผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Bass & Riggio, 2006)

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่งและมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่ง มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าวว่า "กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า" (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2559)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ (Burns, 1978) ผู้นำลักษณะนี้มิได้บริหารโดยการใช้อำนาจหรือคำสั่ง แต่ใช้ “ศิลปะของการสร้างความร่วมมือ” (The art of collaboration) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากทุกภาคส่วนในองค์กร ภาวะผู้นำเช่นนี้จึงเปรียบเสมือนตัวเร่งสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีทิศทางและมีคุณภาพ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ต้องดำเนินควบคู่กันไป เพราะการเปลี่ยนแปลงมิได้เกิดขึ้นเพียงในเชิงโครงสร้างหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร (Kotter, 2012) ผู้นำที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเข้าใจพลวัตของมนุษย์ มีทักษะในการสื่อสารเชิงบวก และสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ การบริหารทีมในช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กร (Transition Management) ยังเป็นอีกศิลปะที่ท้าทาย ผู้นำจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นทั้ง “ผู้สร้างแรงบันดาลใจ” และ “ผู้โค้ช” ที่ช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนเอง ปรับตัวกับระบบใหม่ และพัฒนาแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Northouse, 2019) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างทีมที่เข้มแข็ง มีแรงจูงใจ และพร้อมรับมือกับความท้าทายในทุกสถานการณ์ ในบริบทของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงในภาคราชการและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุคที่นโยบายการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนา “สมรรถนะผู้เรียน” และ “นวัตกรรมทางการบริหาร” ผู้นำทางการศึกษาในยุคนี้จึงต้องไม่เพียงบริหารจัดการงานตามหน้าที่ แต่ต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ และเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2561; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560)

ดังนั้น บทความนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในยุคพลิกผัน โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของผู้นำยุคใหม่ ตลอดจนแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืนภายใต้โลกที่ไม่หยุดนิ่งแห่งศตวรรษที่ 21

## 2. ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ โดยมุ่งเน้นถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการเรียนรู้ และขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางการศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนระบบ

การบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และพัฒนาศักยภาพครูให้พร้อมต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

Bass (1985) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบการนำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจภายใน และการพัฒนาผู้ตามให้เติบโตทั้งในด้านทักษะและค่านิยม เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

Avolio & Bass (1991) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สามารถใช้ “พลังแห่งแรงบันดาลใจ” เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร

Northouse (2019) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการที่ผู้นำใช้แรงบันดาลใจและอิทธิพลส่วนบุคคลในการกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และแรงจูงใจเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bass & Riggio (2006) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการพัฒนา 4 มิติหลัก ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) แรงบันดาลใจเชิงจูงใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ทั้งในมิติของโครงสร้าง วัฒนธรรม และคุณค่าร่วมภายในองค์กร

## 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พิศิษฐ อยู่พลี (2568) กล่าวว่า การบริหารองค์การยุคใหม่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การวิเคราะห์พบว่าองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่เพียงบทบาทเชิงอำนาจ หากแต่รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิสัมพันธ์และภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ในขณะเดียวกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยการใช้โมเดลที่ได้รับการยอมรับ เช่น โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และ Kotter’s 8-Step Change Model ซึ่งช่วยลดแรงต้านทาน และทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีทิศทาง

Hersey & Blanchard (1988) กล่าวว่า ผู้นำต้องปรับรูปแบบการนำตามความพร้อมและความสามารถของผู้ตาม ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ

Fullan (2001) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงกระตุ้น การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และสามารถชี้นำองค์กรได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร รวมทั้งปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับผู้ตามเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

## 4. ศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่างศาสตร์ของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบกับศิลป์แห่งภาวะผู้นำที่สามารถเข้าใจผู้คนและบริบทขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันท่วงทีมักสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมิได้หมายถึงการปรับโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายใหม่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

### 4.1 กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมองเห็นแนวโน้มและปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กร ทั้งจากภายในและภายนอก การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ Kurt Lewin (1951) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน “การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) – การเปลี่ยนแปลง (Changing) – การทำให้คงที่ (Refreezing)” ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีทิศทาง ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจและสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจร่วมกัน

### 4.2 กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ตามแนวคิดของ John P. Kotter (2012) การสร้างความเร่งด่วน (Creating a sense of urgency) และการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ จากนั้นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างแรงจูงใจ และจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ทั้งนี้ ผู้นำควรใช้กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

### 4.3 การบริหารทีมในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition Management)

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่าน การบริหารทีมเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำควรสร้างทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านความคิด ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่สร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือจะช่วยลดความตึงเครียดในช่วงของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมพลังทีม (Team Empowerment) โดยมอบอิสระในการคิดและตัดสินใจให้กับสมาชิก ช่วยสร้างแรงจูงใจ

ภายในและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (2000) ที่เน้นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในช่วงเปลี่ยนแปลงควรมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เพื่อเข้าใจและบริหารความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างสมดุล

**4.4 การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในช่วงเปลี่ยนแปลง**

การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ การสื่อสารที่ดีไม่เพียงถ่ายทอดข้อมูล แต่ยังต้องสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย โปร่งใส และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและสามารถสะท้อนความคิดเห็นกลับมาได้อย่างเปิดเผย การสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ลดความรู้สึกต่อต้าน และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร

**4.5 การลดแรงต้านและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร**

การลดแรงต้านและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรถือเป็นศิลปะสำคัญของการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพราะแรงต้านส่วนใหญ่เกิดจากความกลัวต่อสิ่งใหม่และความไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ทดลองสิ่งใหม่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) จะช่วยให้บุคลากรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงคือโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ไม่ใช่สิ่งที่ควรหวาดกลัว

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นกระบวนการที่ผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ของภาวะผู้นำอย่างสมดุล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และลดแรงต้าน เพื่อให้องค์กรปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน

## 5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงทำหน้าที่กำหนดทิศทางหรือบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ จุดประกายพลังแห่งการเรียนรู้ และหลอมรวมจิตใจของบุคลากรให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Burns, 1978) ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางวัฒนธรรม และแรงจูงใจของบุคลากรในทุกระดับ

**5.1 บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง**

บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นทั้ง “ผู้นำทางความคิด” (Thought Leader) และ “ผู้นำทางปฏิบัติ” (Action Leader) ที่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มองเห็นโอกาสและความเสี่ยง พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายให้เป็นจริง ตามแนวคิดของ Kotter (1996) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างความ

เร่งด่วน (Sense of Urgency) และนำทีมผู้นำร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมยังช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5.2 การใช้ภาวะผู้นำแบบ Transformational ในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ**

ภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นการยกระดับแรงจูงใจและจิตสำนึกของบุคลากรให้ก้าวข้ามความต้องการส่วนบุคคลไปสู่เป้าหมายส่วนรวมขององค์กร ผู้นำลักษณะนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างและสร้างแรงศรัทธา 2) แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและสร้างพลังบวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การเปิดโอกาสให้คิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การให้ความใส่ใจและสนับสนุนบุคลากรตามศักยภาพ เมื่อผู้นำสามารถผสมผสานองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างสมดุล ก็จะเกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรโดยรวม

**5.3 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำกับการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัว**

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ผู้นำต้องใช้ทั้งทักษะการวิเคราะห์ การสื่อสาร และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (Open Culture) ที่ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในทีม (Collaborative Learning) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ควบคุม และใช้วิธีการจูงใจผ่านคุณค่า ความหมาย และความสำเร็จร่วม มากกว่าการใช้คำสั่งหรืออำนาจแบบดั้งเดิม (Northouse, 2019)

**5.4 ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถพบได้ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ เช่น บริษัท Apple Inc. ภายใต้การนำของ Steve Jobs ซึ่งเป็นตัวอย่างของผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่สามารถผสมผสานนวัตกรรม วิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างผลิตภัณฑ์ที่ปฏิวัติวงการเทคโนโลยีโลกได้สำเร็จ (Isaacson, 2011) ในประเทศไทย เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) ภายใต้การนำของธนินท์ เจียรวนนท์ ก็เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลง สามารถปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลและขับเคลื่อนธุรกิจอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาเทคโนโลยี การลงทุนในนวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เปิดรับนวัตกรรม และลดแรงต้านต่อการ

เปลี่ยนแปลงได้ การผสมผสานภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น สร้างความผูกพันของบุคลากร และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

## 6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งความเข้าใจเชิงระบบและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักกระทบต่อโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากร การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องเข้าใจถึง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” และ “อุปสรรค” ที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ รวมถึงหาแนวทางพัฒนาผู้นำให้สามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามความท้าทายไปได้อย่างยั่งยืน

### 6.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัจจัยสำคัญประการแรกคือ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นอนาคต สื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความศรัทธาและพร้อมร่วมมือกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สองคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ลดความสับสน และสร้างความไว้วางใจในองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสและต่อเนื่องยังช่วยให้ผู้นำสามารถรับฟังเสียงสะท้อนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันท่วงที (Heifetz & Linsky, 2002) ประการที่สามคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Culture) โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก กล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ยังเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) ทำให้เกิดพลังในการปรับตัวและผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

### 6.2 อุปสรรคและความท้าทายในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง แต่ในทางปฏิบัติยังเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ แรงต้านจากบุคลากร (Resistance to Change) ซึ่งเกิดจากความกลัว ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ และความไม่แน่ใจต่อผลลัพธ์ในอนาคต บุคลากรบางส่วนอาจรู้สึกสูญเสียอำนาจ หน้าที่ หรือความคุ้นเคยเดิม จึงเกิดพฤติกรรมต่อต้านอย่างเปิดเผยหรือแฝงเร้น (Cameron & Green, 2020) อีกประการหนึ่งคือ การขาดการสื่อสารและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงขาดทิศทางที่ชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำยังอาจเผชิญกับ ความท้าทายจากความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมองค์กรยุคดิจิทัล ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องอาศัยความยืดหยุ่นและความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Yukl, 2013) ผู้นำบางคนยังประสบปัญหาในด้าน ทักษะการบริหารคนและการสร้างความไว้วางใจ โดยเฉพาะในองค์กร

ที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นสูง ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถลงลึกในระดับโครงสร้างวัฒนธรรมได้

**6.3 แนวทางแก้ไขและพัฒนาผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**

เพื่อให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership)” และ “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” ควบคู่กัน (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009) โดยเน้นการรับฟัง การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน แนวทางสำคัญคือ การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับคุณค่าของบุคลากร ผู้นำควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลอง และกล้าเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายผู้นำภายในองค์กร (Leadership Network) จะช่วยกระจายพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงไปในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ผู้นำในยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการบริหารทั้ง “เหตุผล” และ “อารมณ์” อย่างสมดุล รู้จักใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร เพราะสุดท้ายแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเกิดขึ้นได้จาก “หัวใจของคน” มากกว่า “นโยบายของระบบ” (Goleman, 2000)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และนวัตกรรม ในทางกลับกัน อุปสรรคสำคัญมักเกิดจากแรงต้านของบุคลากร ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร และความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมยุคดิจิทัล ผู้นำจึงต้องพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและเชิงเปลี่ยนแปลง ควบคู่กัน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และหล่อหลอมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยใช้ทั้งเหตุผล อารมณ์ และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

## 7. สรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคพลิกผันเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก ภาวะผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงเน้นการสั่งการ แต่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลังบุคลากร และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้เข้มแข็ง จากการวิเคราะห์เนื้อหาในบทความพบว่า ศิลปะแห่งการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ และการลดแรงต้านด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) และผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Motivator) เพื่อให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและพร้อมร่วมมือในการเปลี่ยนผ่านไปสู่เป้าหมายใหม่ขององค์กร ในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนเมื่อองค์กรมีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมการ

เรียนรู้ที่เข้มแข็ง และผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารคนอย่างเข้าใจ การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ จะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกัน อุปสรรคสำคัญที่พบได้บ่อยคือความกลัวการเปลี่ยนแปลง การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน และการต่อต้านจากบุคลากรซึ่งยังยึดติดกับรูปแบบเดิม ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารอารมณ์ ความยืดหยุ่นทางความคิด และความสามารถในการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจร่วม

แนวทางพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัลและองค์กรแห่งอนาคต ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น เรียนรู้เร็ว และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่กับการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและครู/บุคลากรในองค์กรการศึกษา จากการศึกษานี้คือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ โดยเฉพาะการฝึกอบรมผู้นำให้มีทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking) การสร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารเชิงบวก เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรผ่านความไม่แน่นอนของยุคพลิกผันได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการปรับตัว และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและให้คุณค่ากับนวัตกรรมจะเป็นเกราะป้องกันที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างยั่งยืน

## 8. บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **ผู้นำแห่งอนาคต: การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนขององค์กร.** กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.

จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2559). **ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (Professional education administration). วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด.** 5(2). 247–254.

พิศิษฐ อยู่พลี. (2568). การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่: การวิเคราะห์เชิงระบบผ่านกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง. **วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์.** 8(2). 289-299.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 20 (1). 261-271.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). **The full range of leadership development: Basic and advanced manuals.** Binghamton, NY : Bass, Avolio & Associates.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** New York, NY : Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership.** 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York, NY : Harper & Row.

Fullan, M. (2001). **Leading in a culture of change.** San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources.** 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Kotter, J. P. (2012). **Leading Change.** Boston : Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). **Field theory in social science.** New York, NY : Harper & Row.

Northouse, P. G. (2019). **Leadership: Theory and practice.** 8th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.** New York, NY : Doubleday.

Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations.** 8th ed. Boston, MA : Pearson Education.

# ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาล: รากฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน*

# ETHICAL LEADERSHIP AND GOOD GOVERNANCE: FOUNDATION OF SUSTAINABLE COMMUNITY AND LOCAL ENGAGEMENT

นัฐพงษ์ การสุวรรณ์[1], ณัฐพล พลเยี่ยม[2],
จิราภรณ์ ผันสว่าง[3], พระครูชัยรัตนากร[4]
Natthaphong Kansuwan[1], Nattaphon Phonyiam[2],
Jiraporn Phansawang[3], Phrakruchairattanakorn[4]
โรงเรียนบ้านโพนงามเกี้ยงเก่า[1]
Ban Phon-ngamkiangkao School[1]
โรงเรียนบ้านบะเค (ราษฎร์ผดุงวิทยาคาร)[2]
BanbaKae (Radpadungwitayakal) School[2]
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด[3,4]
Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus[3,4]
Email : Nattaponppw@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชนในยุคที่สังคมคาดหวังความรับผิดชอบทางสังคมจากองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น การบริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความโปร่งใส จึงไม่ใช่เพียงทางเลือกแต่เป็นสิ่งจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งสะท้อนผ่านการตัดสินใจและการกระทำของผู้บริหาร ควบคู่ไปกับกรอบการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม อันนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในระยะยาว บทความนี้สังเคราะห์แนวคิดจากงานวิจัยและวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ การนำเสนอแนวคิดและกลไกในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม จะเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ครอบคลุม อันนำไปสู่ความสัมพันธ์ชุมชนท้องถิ่นที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; ธรรมาภิบาล; ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน; องค์กรกับชุมชน

*Received: October 25, 2025; Revised: December 15, 2025; Accepted: December 21, 2025

**ABSTRACT**

This article aims to investigate ethical leadership and good governance in fostering and sustaining strong relationships and good governance in building and maintaining strong and sustainable relationships between organizations and communities. In an era when society increasingly demands social responsibility from organizations, management grounded in morality, integrity, and transparency has become a necessity rather than a choice. Ethical leadership, reflected through leaders' decisions and actions, combined with a systematic governance framework, serves as a vital mechanism for fostering trust, participation, and fair benefit-sharing. These elements contribute to sustainable community development and enhance the organization's long-term reputation. The article synthesizes concepts from both domestic and international research and literature to present practical approaches and mechanisms for applying ethical leadership and good governance in organizational management. Such approaches provide essential pathways for cultivating trust, promoting inclusive participation, and driving holistic development ultimately leading to harmonious coexistence and improved quality of life within local communities.

**Keywords :** Ethical Leadership; Good Governance; Foundation of Sustainable; Community and Local Engagement

## 1. บทนำ

ในยุคปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเผชิญกับความท้าทายด้านความโปร่งใส ความไว้วางใจ และความคาดหวังของสังคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับชุมชนจึงไม่อาจอาศัยเพียงอำนาจการบริหารหรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และหลักธรรมภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมความเชื่อมั่นและการยอมรับจากชุมชน (Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995) การดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม ไม่สามารถแยกขาดจากการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ได้อีกต่อไป การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงมิได้ขึ้นอยู่กับผลประกอบการหรือประสิทธิภาพการทำงานเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนท้องถิ่น (UNESCO, 2015) ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความชอบธรรม การได้รับการยอมรับและความร่วมมือในการพัฒนาจากภาคส่วนต่าง ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถ

พึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่งและมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ ดี เก่ง มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าวว่า “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2559)

อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและยั่งยืนกับชุมชนนั้นเป็นความท้าทายที่ซับซ้อน ซึ่งต้องการมากกว่าการสื่อสารเพียงฝ่ายเดียวหรือการให้ความช่วยเหลือแบบครั้งคราว หากแต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความรับผิดชอบ (Smith & Johnson, 2018) และระบบการบริหารจัดการที่มีหลักประกันถึงความโปร่งใสและความเป็นธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2559) ซึ่งสองสิ่งนี้รวมเรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาล

## 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึงการบริหารที่ผู้บริหารยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจและการกระทำ ขณะที่ธรรมาภิบาล (Good Governance) คือระบบและกลไกการบริหารที่เน้นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม และความเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554) เมื่อทั้งสองแนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน จะก่อให้เกิดรากฐานที่มั่นคงในการสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนท้องถิ่น นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นธรรม บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายความสำคัญและบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการเป็นรากฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตรงกับภาษาอังกฤษว่า ethical leadership ประกอบไปด้วยคำ สองคำ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) และจริยธรรม (Ethics) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแขนงหนึ่ง ที่มี รากฐานมาจากเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมในศาสนาและคำสอนของนักปรัชญาที่ได้มีการศึกษามา นานนับพันปี ซึ่งต่อมาได้มีนักวิชาการหลายท่านเริ่มนำมาศึกษาจนเกิดเป็นองค์ความรู้ และสามารถ นำไปใช้ในการนำองค์การที่ไม่เพียงแต่มุ่งผลสำเร็จของผลงาน แต่หากมุ่งเน้นที่จริยธรรมในการนำ องค์การด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความมีอิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้อำนาจการบริหาร เพื่อให้งานได้รับ ความสำเร็จและสามารถทำให้เกิดการ 16 เปลี่ยนแปลง ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับความต้องการที่ถูกต้องของผู้ตาม พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง ค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่จะยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สะท้อนผ่านพฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมให้สูงขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีร่วมกันทั้งฝ่ายผู้นำและผู้ตาม โดยมีรากฐานสำคัญจากการใช้หลักธรรมการครองตน ครองคน และครองงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมและตระหนักในคุณค่าของศีลธรรมอันดีงามผ่านการปฏิบัติจริง มุ่งเน้นการสร้างตัวอย่างที่ดีและส่งเสริมค่านิยมเชิงจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรดำเนินงานในสิ่งที่ถูกต้องและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปในทิศทางที่เหมาะสม (ดวงทิพา พุ่มไม้, 2557)

ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้อง ดีงามทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และมีประโยชน์ต่อสังคม และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น การกระทำและการ สื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและ ศรัทธาของผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบ รรลุเป้าหมาย ขององค์การ และก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กระทำของผู้นำที่แสดงออกถึงความประพฤติ ที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม พฤติกรรมที่แสดงออกและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกถึง ค่านิยมเชิงจริยธรรม และมีความ กล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เพื่อยกระดับความประพฤติและ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงาน มีความสามารถนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้ง ไว้ ผู้นำที่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความรับผิดชอบต่อ สังคมบน พื้นฐานของจริยธรรมไม่ผิดศีลธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีผู้ตามได้ (ดวงทิพา พุ่มไม้, 2557)

การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามทำนองคลองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายรวมถึงการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามทำนองคลองธรรมประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในองค์การอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ในทุกกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทางศีลธรรม ปฏิบัติตนถูกต้องตามทำนองคลองธรรมอย่างชัดเจน มีการกำหนดแนวทางซึ่งถือเป็นกฎเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือสังคมส่วนรวม เพื่อประโยชน์โดยส่วนรวม มีการใช้รูปแบบบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับการ 17 พิจารณา จริยธรรมในการตัดสินใจภายในองค์การ ผู้นำที่เห็น คุณค่าทางจริยธรรมในการบริหารทำงานและสะท้อนให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อค่านิยมทางศีลธรรมของ สังคม

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื้แสน (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า การรู้และการทำสิ่งที่ถูกต้อง (knowing and doing what is right) การแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมของผู้นำ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ สามารถทำให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรมกับทุกคนได้ มีการกระทำหรือแสดง

พฤติกรรมโดยมีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรมตลอดเวลา โดยพฤติกรรมด้าน จริยธรรมของผู้นำจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง การนำโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำประเภทนี้แสดงพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจให้ผู้ตามคิดและปฏิบัติเกินผลประโยชน์ส่วนตน การกระทำเหล่านี้ช่วยยกระดับคุณธรรมและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตาม พร้อมสร้างแบบอย่างที่ดีต่อสังคมโดยรวม การเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือการ “รู้และทำสิ่งที่ถูกต้อง” (knowing and doing what is right) อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการบ้านเมืองและองค์กรที่ดี หรือที่รู้จักกันในคำว่า “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) ถือเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน แนวคิดนี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่กลไกทางกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับทางราชการเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างที่ผสมผสานระหว่างหลักนิติธรรม คุณธรรม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความสมดุลและความโปร่งใสในสังคม สืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) ทำให้นักวิชาการและองค์กรระหว่างประเทศต่างให้ความสนใจในการศึกษาและนิยามความหมายของธรรมาภิบาลในแง่มุมที่หลากหลาย ทั้งในมิติของนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและประมวลแนวคิด ความหมาย และขอบข่ายของธรรมาภิบาลตามทรรศนะของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลคือการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ (ใช้อำนาจตามกฎหมาย) ภาคเอกชน (ขับเคลื่อนเศรษฐกิจทุนนิยม) และภาคประชาชน (เจ้าของอำนาจอธิปไตย) เพื่อสร้างดุลยภาพในการจัดสรรประโยชน์สาธารณะอย่างเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ

ประเวศ วะสี (2542) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่การบริหารงานแบบเชิงเทคนิค แต่อยู่บนพื้นฐาน "ระบบแห่งความถูกต้องดีงาม" (Ethical Infrastructure) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ โครงสร้างองค์กรที่ยุติธรรม พฤติกรรมที่ยึดโยงกับส่วนรวม และจิตสำนึกรับผิดชอบ เพื่อสร้างระบบภูมิคุ้มกันความเสื่อมสลายของสังคม

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2545) กล่าวว่า ในมิติรัฐประศาสนศาสตร์เชิงกระบวนการ (Process-oriented Science) ธรรมาภิบาลคือกลไกการตัดสินใจและนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ที่ต้องตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใส ไร้การทุจริต และเปิดพื้นที่ให้กลไกภาคพลเมือง (Citizen Participation) เข้ามาร่วมตรวจสอบทุกขั้นตอน

เกษม วัฒนชัย (2546) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลคือเครื่องมือเชิงโครงสร้างในการยับยั้งและสกัดกั้นการทุจริตประพฤติมิชอบ (Anti-corruption Drive) โดยเน้นไปที่บทบาทของ "ผู้นำ" ซึ่งต้องปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณวิชาชีพ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิเสธผลประโยชน์ทับซ้อนในทุกรูปแบบ

วิษณุ เครืองาม (2547) กล่าวว่า หัวใจของธรรมาภิบาลในการบริหารราชการแผ่นดินคือการใช้อำนาจปกครองที่ชอบด้วยกฎหมาย (Legality) การสร้างกระบวนการยุติธรรมที่เสมอภาคปราศจากอคติหรือการเลือกปฏิบัติ และมุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการเพื่อการบริการสาธารณะที่ยึดเอาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2548) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นนวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Efficiency) ผนวกกับการรักษาหลักนิติธรรมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การดำเนินงานภาครัฐเกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดงบประมาณ

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550) อธิบายผ่านมิติกฎหมายมหาชนว่า ธรรมาภิบาลเป็นกรอบที่จำกัดไม่ให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจรัฐตามอำเภอใจ (Rule of Law) ต้องตรวจสอบความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครองได้ และมีองค์กรอิสระภายนอกเข้ามาคานอำนาจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2553) อธิบายว่า ธรรมาภิบาลคือรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการยุคเครือข่ายที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexible Structures) มุ่งเน้นการพัฒนาระบบความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งไม่ได้วัดแค่ความถูกต้องตามระเบียบ แต่ต้องรับผิดชอบต่อ "ผลลัพธ์" และความพึงพอใจของสาธารณชนด้วย

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลคือชุดมาตรฐานสากล (Global Standards) ในการควบคุมกำกับดูแลกิจการ เพื่อขจัดพฤติกรรมแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและการแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Rent-seeking) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารงานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน

ลิขิต ธีรเวคิน (2558) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลคือการบูรณาการระหว่างศาสตร์ทางกฎหมาย (นิติธรรมในการควบคุมความประพฤติภายนอก) และศิลป์ทางจริยธรรม (คุณธรรมในการควบคุมขัดเกลาจิตใจภายใน) ถือเป็นปัจจัยกำหนดความมั่นคง เสถียรภาพทางการเมือง และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

Rhodes (1996) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลคือการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างของรัฐ จากระบอบเจ้าขุนมูลนายที่สั่งการตามลำดับชั้น (Bureaucratic Hierarchy) ไปสู่การบริหารงานในฐานะเครือข่ายความร่วมมือแบบพึ่งพาอาศัย (Interorganizational Networks) ระหว่างรัฐ เอกชน และกลุ่มประชาสังคมที่ไร้ศูนย์กลางอำนาจเดี่ยว

Pierre (2000) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล คือ กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของสังคม (Steering the Society) ผ่านการประสานและไกล่เกลี่ยความต้องการที่ขัดแย้งกันของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อนำพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศให้มุ่งสู่เป้าหมายที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

Weiss (2000) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นกรอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครอง ที่ต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส ความพร้อมรับผิดชอบ ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และการเคารพในหลักสิทธิมนุษยชน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ การบริหารจัดการองค์กรและบ้านเมืองยุคใหม่ผ่านโครงสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนที่มุ่งเน้นการจัดสรรผลประโยชน์สาธารณะอย่างเท่าเทียม บนพื้นฐานของหลักนิติธรรมที่ชอบด้วยกฎหมายและการจำกัดไม่ให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจตามอำเภอใจควบคู่ไปกับการสร้างระบบแห่งความถูกต้องดีงาม มีความโปร่งใส ปราศจากการทุจริต และเปิดโอกาสให้ภาคพลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบทุกขั้นตอนโดยมีผู้นำที่ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีความยืดหยุ่น และพร้อมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความคุ้มค่าและบรรลุประโยชน์สูงสุดอันเป็นการบูรณาการระหว่างศาสตร์ทางกฎหมายและศิลป์ทางจริยธรรมเพื่อสร้างเสถียรภาพ ความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของสังคมอย่างยั่งยืน

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน

4.1 ความหมายของความไว้วางใจในบริบทของการบริหารจัดการและสังคม

ความไว้วางใจในบริบทของการบริหารจัดการและสังคม หมายถึง ความเต็มใจของฝ่ายหนึ่งที่จะพึ่งพาการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะกระทำอย่างมีเจตนาดีเป็นที่พึ่งได้ และมีความสามารถในการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา แม้จะมีความเสี่ยงหรือไม่แน่ใจในผลลัพธ์ก็ตาม (Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C., 1998) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนท้องถิ่น ความไว้วางใจคือการที่ชุมชนเชื่อมั่นว่าองค์กร (ซึ่งนำโดยผู้นำ) จะดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของชุมชน ไม่เอารัดเอาเปรียบ และจะปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้

McAllister (1995) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจระหว่างบุคคลว่าเป็นระดับที่ทำให้บุคคลรู้สึกวางใจ และเต็มใจที่จะกระทำให้กับอีกคนหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของอีกคนหนึ่ง

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000) ความไว้วางใจ หมายถึง ความตั้งใจ กระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากันความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ การตัดสินใจและการกระทำ

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บน พื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจ ของบุคคลอื่น

Marshall (2000) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น สอดคล้องกับ

Robbin (2001) ซึ่งได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส ทั้งนี้ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทาให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ

Boies & Corbett as cited in Knoll (2007) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ ว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

4.2 ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนความร่วมมือและการพัฒนาที่ยั่งยืนในชุมชนท้องถิ่น Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลในองค์การและเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึง ความแตกต่าง ระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความ ไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอแต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้เวลานาน แต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีการลงโทษจะทำให้ความ ไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้นซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการความไว้วางใจ ต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์การต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจใน องค์การสูงจะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธภาพความ ไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

ประการถัดมา Marshall (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมาก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการ คำนึงถึงความเปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Mink et al. (1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวล เกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ความสำคัญของความไว้วางใจประการสุดท้าย คือ การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีถ้าบุคคลให้ความไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทาง ความกลัวและอาจจะมีความต้องการที่ยินยอมผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธภาพการทำงาน (Marshall, 2000)

4.3 หลักธรรมาภิบาล: กลไกเสริมและรักษาความไว้วางใจ

หลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบการบริหารจัดการที่ช่วยให้จริยธรรมของผู้นำปรากฏเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำมีความยั่งยืนและมั่นคงยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554)

1) ความโปร่งใส (Transparency) การที่องค์กรมีกลไกในการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน งบประมาณ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน และขั้นตอนการตัดสินใจอย่างชัดเจนและเข้าถึงได้ จะช่วยให้ชุมชนสามารถตรวจสอบและทำความเข้าใจการทำงานขององค์กรได้ ลดความสงสัยและสร้างความมั่นใจในความบริสุทธิ์ใจของผู้นำ (Chanthong & Boonsith, 2017) กระบวนการ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย การเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางสาธารณะ และการจัดเวทีชี้แจงข้อมูลต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

2) การมีส่วนร่วม (Participation) การที่องค์กรสร้างกลไกที่ชัดเจนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนา ตั้งแต่การระบุปัญหา การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผล ทำให้ชุมชนรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจและเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ ซึ่งเสริมสร้างความไว้วางใจในกระบวนการ กระบวนการ การจัดเวทีประชาคม การตั้งคณะกรรมการร่วมกับตัวแทนชุมชน และการเปิดรับข้อเสนอแนะผ่านช่องทางที่หลากหลาย

3) ความรับผิดชอบ (Accountability) องค์กรและผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน การมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียน การเยียวยา และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว จะช่วยรักษาความไว้วางใจของชุมชนไว้ได้ กระบวนการ การจัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียน การมีมาตรการเยียวยาที่ชัดเจน และการชี้แจงความคืบหน้าการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ

4.4 ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ

จริยธรรมของผู้นำและหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เสริมเติมซึ่งกันและกัน (Synergistic Relationship) จริยธรรมของผู้นำเป็น "ปัจจัยภายใน" ที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าส่วนบุคคล สร้างความน่าเชื่อถือและเจตนาที่ดี ส่วนธรรมาภิบาลเป็น "ปัจจัยภายนอก" ในรูปแบบของโครงสร้างและกระบวนการ ที่ทำให้เจตนาที่ดีเหล่านั้นกลายเป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้ และสามารถรักษาไว้ได้ในระยะยาว

จริยธรรม (ผู้นำ) ⟶ ความไว้วางใจ (ในผู้นำ) ⟶ ธรรมาภิบาล (องค์กร) ⟶ ความไว้วางใจ (ในองค์กร) ⟶ ความร่วมมือ (ชุมชน)

หากขาดซึ่งจริยธรรมของผู้นำ ธรรมาภิบาลที่สมบูรณ์แบบอาจกลายเป็นเพียงกรอบที่ไร้ชีวิตชีวา หรือถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือบังหน้าเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ในทางกลับกัน หากผู้นำมีจริยธรรมสูงแต่ขาดกลไกธรรมาภิบาลที่ดี การดำเนินงานอาจขาดความโปร่งใส เกิดความล่าช้าหรือสร้างความเข้าใจผิดแก่ชุมชนได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นหลักชัย และระบบธรรมาภิบาลที่เป็นกลไกสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส ยุติธรรม และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง การผสมผสานทั้งสองมิตินี้เข้าด้วยกันอย่างลงตัว จะเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับจากประชาชนอย่างยั่งยืน

## 5. สรุป

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและสังคมในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมุ่งเน้นให้ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ส่วนธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีที่เน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งสองแนวคิดนี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความเชื่อมั่นจากสังคม

เมื่อผู้นำมีจริยธรรม ย่อมส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ผู้นำที่มีความยึดมั่นในจริยธรรมจะคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อบุคคลและสังคมโดยรวม ทำให้สามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน ในทางกลับกัน การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรก็เป็นการส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรตระหนักถึงคุณธรรมและความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมนอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลยังเป็นรากฐานของการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกับชุมชน ผ่านการสื่อสารที่เปิดเผย การรับฟังความคิดเห็น และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากการบริหารเช่นนี้ช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความเข้าใจ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบที่เกื้อหนุนกันอย่างใกล้ชิด ผู้นำที่มีจริยธรรมจะทำให้หลักธรรมาภิบาลเกิดผลเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลก็ช่วยปลูกฝังคุณธรรมในจิตใจของผู้นำและบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากผู้นำที่มีคุณธรรมและระบบการบริหารที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพราะสิ่งเหล่านี้คือรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์อันมั่นคงและยั่งยืนระหว่างองค์กรกับชุมชน

## 6. บรรณานุกรม

เกษม วัฒนชัย. (2545). **ธรรมาภิบาล: คุณธรรมแห่งชาติเพื่อแก้วิกฤตคอรัปชั่น.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2559). ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (Professional education administration). **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด.** 5(2). 247–254.

ดวงทิพา พุ่มไม้. (2557). **การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2544). **บริหารรัฐกิจ: ความหมาย ทัศนะ และทิศทาง.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย.** กรุงเทพฯ : วิญญูชน.

ประเวศ วะสี. (2542). **บนเส้นทางใหม่: ยุทธศาสตร์ทางปัญญาเพื่ออนาคตประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย.** พิมพ์ครั้งที่ 45 (ฉบับข้อมูลคอมพิวเตอร์ ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื่แสน. (2561). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล.** กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.

ลิขิต ธีรเวคิน. (2553). **การเมืองการปกครองไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิษณุ เครืองาม. (2545). **หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารราชการแผ่นดิน ยุคปฏิรูประบบราชการ.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ: แนวคิดและแนวโน้ม.** กรุงเทพฯ : จุดทอง.

สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2549). **กฎหมายมหาชนกับการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย.** กรุงเทพฯ : คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). **หลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์. (2544). **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

สุธาสินี แม้นญาติ. (2554). **โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Boies, K., & Corbett, A. (2005). **An investigation of ethical leadership and its relationship to subordinate trust and dynamic criteria.** Master's thesis. Graduate School : University of Guelph.

Chanthong, T., & Boonsith, P. (2017). Buddhist principles in educational administration for sustainable development in Thai schools. **Journal of Management Sciences.** 34(2). 1-15.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal.** 21. 563-576.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. **The Academy of Management Review.** 23(3). 43458.

Marshall, E. M. (2000). **Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation.** New York, NY : American Management Association.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review.** 20(3. 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal.** 38(1). 24-59.

Pierre, J. (Ed.). (2000). **Debating governance: Authority, steering, and democracy.** Oxford, England : Oxford University Press.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **The Academy of Management Review.** 23. 393-398.

Smith, J., & Johnson, A. (2018). The impact of transformational leadership on teacher motivation and job satisfaction. **Educational Administration Quarterly.** 54(3). 398-422.

UNESCO. (2015). **Rethinking education: Towards a global common good?.** Paris, France : UNESCO Publishing.

Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. **Third World Quarterly.** 21(5). 795–814.

# การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*
# PARENTAL AND COMMUNITY ENGAGEMENT IN ENHANCING EDUCATIONAL QUALITY

สุภาพร อุ่นเจริญ[1], วิษณุรักษ์ ศักดิ์คำดวง[2],
จิราภรณ์ ผันสว่าง[3], พระเมธีวัชราภรณ์[4]
Supaporn Unjarern[1], Wissanuruk Sakkamduang[2],
Jiraporn Phansawang[3], Phrametheewatcharaphorn[4]
โรงเรียนบ้านขอนแก่น (นิกรราษฎร์ศรัทธาคาร)[1]
Ban Khon Kaen (Nikornratsattakarn) School[1]
โรงเรียนเทศบาลหนองหญ้าม้า (โรงเรียนกีฬาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด)[2]
Nongyama Municipality School (Roi-et Municipality Sports School)[2]
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด[3,4]
Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus[3]
Email : kuansuwans@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอภิปรายบทบาทสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน การศึกษาเน้นการวิเคราะห์แนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในกระบวนการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทอย่างยิ่งในทุกขั้นตอนของการพัฒนาโรงเรียน ตั้งแต่การวางแผน การบริหารจัดการ การสนับ สนุนทรัพยากร การติดตามประเมินผล ไปจนถึงการเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ช่วยสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบร่วมระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน ซึ่งนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง บทความนี้เสนอแนะให้สถานศึกษาพัฒนานโยบายและกลไกการสื่อสารสองทางกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม และสร้างเครือข่ายภาคีทางการศึกษาที่เข้มแข็ง เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** การมีส่วนร่วม; ผู้ปกครอง; ชุมชน; คุณภาพการศึกษา

---

*Received: October 16, 2025; Revised: December 4, 2025; Accepted: December 12, 2025

**ABSTRACT**

This article aims to analyze and discuss the vital role of parental and community engagement in enhancing educational quality, serving as a key mechanism to sustainably elevate school efficiency and student learning. The study focuses on analyzing concepts and related research regarding models of parental and community involvement in the educational management process. Parental and community engagement plays a crucial role in every stage of school development, ranging from planning, administration, resource support, and monitoring and evaluation, to functioning as a collaborative learning network. This form of participation fosters cooperation, understanding, and shared responsibility among the home, school, and community, leading to high-quality, transparent educational management that truly responds to societal needs. The article recommends that educational institutions continuously develop policies and two-way communication mechanisms with parents and communities, promote a culture of participation, and build strong educational networks to ensure that all stakeholders collectively contribute to the effective development of learners.

**Keywords :** Participation; Parents; Community; Educational Quality

## 1. บทนำ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้บริบทของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมประเทศสู่อนาคตด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูงและเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งสอดรับกับนโยบายและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาในทุกมิติ การศึกษาไทยในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ภายในห้องเรียนโดยครูผู้สอนเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้ โดยการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม ตามแนวคิด “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน/ชุมชน) ซึ่งปรากฏเป็นหลักการสำคัญเชิงกฎหมายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ระบุให้รัฐ สถาบันสังคม และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองเพื่อร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ดังนั้น การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาของประเทศไทยในยุคปัจจุบันจึงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความร่วมมืออันดีจากภาคผู้ปกครองและชุมชนซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอกสถานศึกษา ถือเป็นกุญแจสำคัญและเป็น

รากฐานประการแรกที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระบบการศึกษา สถานการณ์ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ชนบทและชุมชนท้องถิ่นซึ่งมักเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ครู และโครงสร้างพื้นฐาน โดยหนึ่งในกลไกที่ได้รับการกล่าวถึงมากขึ้นคือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเสริมประสิทธิภาพของโรงเรียนเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความยั่งยืนของการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วย

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนมีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีระบบนิเวศวิทยาของมนุษย์ (Ecological Systems Theory) ของ บรอนเฟนเบรนเนอร์ (Bronfenbrenner, 1979) ซึ่งอธิบายว่า พัฒนาการของเด็กถูกหล่อหลอมด้วยสภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยเฉพาะระบบย่อย (Microsystem) อย่างบ้านและโรงเรียน และระบบเชื่อมโยง (Mesosystem) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองสถาบันนี้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมของเด็ก สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วม 6 รูปแบบของ เอปสไตน์ (Epstein, 2011) ที่ระบุว่า การทำหน้าที่ผู้ปกครอง การสื่อสาร การเป็นอาสาสมัคร การเรียนรู้ที่บ้าน การร่วมตัดสินใจ และการร่วมมือกับชุมชน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการเรียนรู้ที่แข็งแกร่ง เมื่อผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มพูนทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่โรงเรียนเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน งานวิจัยล่าสุดในสหรัฐอเมริกาและยุโรปชี้ให้เห็นว่า “family engagement” หรือความร่วมมือระหว่างครอบครัว โรงเรียน และชุมชน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในลักษณะการสื่อสารสองทาง การจัดกิจกรรมที่ผู้ปกครองมีบทบาท และการสร้างพันธมิตรกับชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและลดช่องว่างทางการศึกษา และการทบทวนอย่างเป็นระบบ (systematic review) พบว่า แนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้น เช่น การให้ข้อมูลแก่ครอบครัว การสร้างโอกาสให้ผู้ปกครองมีบทบาทในการตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือกับชุมชน มีผลต่อการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ปกครองต่อการศึกษา

แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะมีนโยบายสนับสนุน และมีกรอบแนวคิดทฤษฎีที่รองรับความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ สถานศึกษาหลายแห่งยังคงเผชิญความท้าทายในการสร้างความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาของผู้ปกครอง ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ หรือขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวทาง วัตถุประสงค์ และกลไกสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะทำการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ รูปแบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็ง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

การมีส่วนร่วมทางการศึกษา (Educational Engagement) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา สนับสนุน และติดตามผล เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม (UNESCO, 2023) แนวคิดนี้เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลทางการศึกษา (OECD, 2022)

แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานจากทฤษฎีระบบนิเวศทางการศึกษา (Ecological Systems Theory) ของ Bronfenbrenner ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาของผู้เรียนได้รับอิทธิพลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบหลายระดับ ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม (Bronfenbrenner, 2020) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์แบบ “หุ้นส่วนทางการเรียนรู้” (Learning Partnership) ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน เพื่อส่งเสริมพัฒนาการรอบด้านของผู้เรียน (UNICEF, 2022)

Epstein (2021) ได้เสนอ “กรอบแนวคิดหกด้านของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง” (Six Types of Parental Involvement) ได้แก่ (1) การอบรมเลี้ยงดู (Parenting) (2) การสื่อสาร (Communication) (3) การอาสาช่วยงาน (Volunteering) (4) การเรียนรู้ที่บ้าน (Learning at Home) (5) การตัดสินใจร่วม (Decision Making) และ (6) การร่วมมือกับชุมชน (Collaborating with Community) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างครอบครัวกับโรงเรียน ในต่างประเทศ งานวิจัยของ Anderson และ Minke (2020) พบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและผู้ปกครองเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้เรียนและลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน ส่วน Avvisati, Besbas และ Guyon (2010) ได้ยืนยันว่า การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนในการตัดสินใจ และการร่วมกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน มีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความผูกพันของผู้เรียนต่อโรงเรียน ในมิติของการมีส่วนร่วมระหว่างครอบครัว โรงเรียน และชุมชน การมีส่วนร่วมได้รับการยืนยันเป็นหลักการสำคัญใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565) ซึ่งกำหนดให้ครอบครัวและชุมชนมีสิทธิและหน้าที่ในการร่วมจัดการศึกษาและประเมินผล เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพและเท่าเทียม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) อีกทั้งแนวคิด “โรงเรียนคุณภาพของชุมชน” ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ยังเป็นการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในด้านทรัพยากร การบริหารจัดการ และการดูแลช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเปราะบาง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิดพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทางการศึกษามุ่งเน้นการสร้าง “พันธมิตรทางการเรียนรู้” ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยอาศัยการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยพัฒนาผู้เรียนในมิติทางวิชาการ แต่ยังเสริมสร้างคุณธรรม ความรับผิดชอบ และความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งล้วนเป็นรากฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 3. บทบาทของผู้ปกครองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้ปกครองถือเป็นภาคีสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดผู้เรียนที่สุดและมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของบุตรหลาน แนวคิดพื้นฐานของบทบาทผู้ปกครองในกระบวนการศึกษา มักเน้นการมีส่วนร่วมเชิงรุก ไม่ใช่เพียงการสนับสนุนจากภายนอก แต่รวมถึงการร่วมวางแผน การเรียนรู้ร่วม และการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (Bronfenbrenner, 2020) งานศึกษาของ Anderson และ Minke (2020) ชี้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จทางการศึกษา โดยเฉพาะรูปแบบการสื่อสารเชิงบวกระหว่างครูกับผู้ปกครอง ซึ่งช่วยลดพฤติกรรมเชิงลบของนักเรียน และส่งเสริมการมีแรงจูงใจภายในที่มั่นคง นอกจากนี้ Epstein (2021) ได้อธิบายบทบาทผู้ปกครองไว้ในกรอบแนวคิด “การมีส่วนร่วม 6 ด้าน” (Six Types of Parental Involvement) ซึ่งเน้นให้ผู้ปกครองเป็นทั้งผู้สนับสนุน ผู้ร่วมตัดสินใจ และผู้เรียนรู้ร่วมกับบุตรหลาน โดยเฉพาะในด้าน การเรียนรู้ที่บ้าน (learning at home) และ การสื่อสารกับโรงเรียน (communication) ที่ส่งผลต่อพัฒนาการรอบด้านของเด็ก

ในระดับนโยบาย Avvisati et al. (2010) ได้สรุปว่า “ความสัมพันธ์เชิงหุ้นส่วนระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียน” มีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากร ซึ่งล้วนมีผลต่อความรับผิดชอบของโรงเรียนและคุณภาพผลลัพธ์ทางการศึกษา

ในระดับโลก OECD (2022) เสนอว่า ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจในระบบการศึกษาและเข้าร่วมในการติดตามผลการเรียนรู้ของบุตรหลาน จะช่วยสร้าง “ความรับผิดชอบร่วม” (shared accountability) ระหว่างบ้านกับโรงเรียน และเป็นปัจจัยเสริมของการพัฒนาโรงเรียนให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้จริง ในทำนองเดียวกัน UNICEF (2022) เน้นว่าการมีส่วนร่วมของครอบครัวมีผลต่อความยืดหยุ่นของระบบการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ผู้ปกครองต้องมีบทบาทร่วมในการเรียนรู้แบบทางไกลและดูแลสุขภาวะจิตสังคมของเด็ก สำหรับบริบทของประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565) ได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทผู้ปกครองในฐานะ “ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” โดยกำหนดให้ครอบครัวมีส่วนในการวางแผน ตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ได้ขับเคลื่อนนโยบาย “โรงเรียนคุณภาพของชุมชน” ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้ปกครองคือภาคีสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของบุตรหลานผ่านการมีส่วนร่วมเชิงรุก ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ที่บ้านและการสื่อสารเชิงบวกกับโรงเรียน ซึ่งความสัมพันธ์เชิงหุ้นส่วนนี้ช่วยลดพฤติกรรมเชิงลบ เพิ่มแรงจูงใจภายใน และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา โดยเฉพาะในภาวะวิกฤตที่ครอบครัวต้องเข้ามามีบทบาทดูแลการเรียนรู้และสุขภาวะของเด็กอย่างใกล้ชิด สำหรับบริบทของประเทศไทย มีนโยบายเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อร่วมวางแผน ตัดสินใจ และติดตามผล ประกอบกับการใช้สื่อดิจิทัลใน

ปัจจุบันที่ช่วยให้การประสานงานระหว่างบ้านและโรงเรียนสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมที่ต่อเนื่องและเท่าเทียมของผู้ปกครองจึงเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

## 4. บทบาทของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากรทางสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนไม่เพียงเป็นการสนับสนุนด้านทรัพยากรทางกายภาพ แต่ยังเป็นพลังทางสังคมที่ช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างบ้าน โรงเรียน และสังคมให้เข้มแข็งขึ้น (Bronfenbrenner, 2020) ชุมชนที่เข้มแข็งสามารถทำหน้าที่เป็น “ห้องเรียนแห่งชีวิต” ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและช่วยให้สถานศึกษาเข้าใจบริบทของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น

ตามแนวคิดของ Epstein (2021) ชุมชนถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในกรอบ “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน” (School, Family, and Community Partnerships) ซึ่งระบุว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับองค์กรท้องถิ่น เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และโอกาสทางการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมความต่อเนื่องของการพัฒนาและสร้างความยั่งยืนทางการศึกษา

Anderson and Minke (2020) อธิบายว่า ชุมชนที่เข้ามามีบทบาทในกิจกรรมทางการศึกษา เช่น การแนะแนวอาชีพ การจัดกิจกรรมอาสาสมัคร หรือการสนับสนุนทางวัฒนธรรม จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับสังคมโดยรอบ ขณะที่ Avvisati et al. (2010) พบว่า โรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจทางการศึกษา มีแนวโน้มที่จะมีความโปร่งใสและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชนสูงกว่าโรงเรียนที่ดำเนินงานเพียงฝ่ายเดียว

OECD (2022) ได้เสนอแนวทาง “Whole-Community Approach” ซึ่งเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกระดับของการจัดการศึกษา ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ไปจนถึงการประเมินผลและการบริหารจัดการงบประมาณ แนวทางนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ UNICEF (2022) ที่มองว่าชุมชนควรทำหน้าที่เป็น “หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Partners) ของโรงเรียน โดยการใช้ทุนทางสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงการศึกษา

ในระดับนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการ (2565) ได้กำหนดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนทรัพยากร การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย “โรงเรียนคุณภาพของชุมชน” ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและการพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียน

UNESCO (2023) เน้นย้ำว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนควรมุ่งสู่การสร้าง “พันธมิตรเพื่อการศึกษา” (Partnership for Sustainable Education) โดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ศาสนา และองค์กรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ของชุมชน (Community Learning Center) แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา แต่ยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรทางสังคมกับระบบการศึกษาอย่างสมดุล ชุมชนที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจะเป็นทั้งผู้สนับสนุน ผู้มีส่วนตัดสินใจ และผู้ร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน การประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมกัน จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสังคมโดยรวม

## 5. แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนถือเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพราะการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงในโรงเรียน หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบ้านและสังคมโดยรอบ (Bronfenbrenner, 2020) แนวทางการส่งเสริมจึงควรเป็นกระบวนการที่มีระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความร่วมมือ และความไว้วางใจระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน (Epstein, 2021) แนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับคือการสร้าง ระบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication System) ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่โปร่งใส เข้าใจง่าย และสม่ำเสมอ งานวิจัยของ Anderson และ Minke (2020) พบว่า การสื่อสารระหว่างครูและผู้ปกครองที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนมากขึ้น และลดความเข้าใจผิดระหว่างบ้านกับโรงเรียน การประชุมแบบมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น กลุ่ม Line, Facebook หรือแอปพลิเคชันของโรงเรียน ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วและต่อเนื่อง

อีกแนวทางสำคัญคือ การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปกครองและผู้นำชุมชน (Capacity Building) ผ่านการอบรมหรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ Avvisati et al. (2010) ชี้ว่า การให้ความรู้และทักษะแก่ผู้ปกครองช่วยเพิ่มความมั่นใจในการมีส่วนร่วม และทำให้พวกเขาสามารถทำหน้าที่ “หุ้นส่วนการเรียนรู้” (Learning Partner) ร่วมกับครูได้ดียิ่งขึ้น ในระดับชุมชน การสร้าง เครือข่ายภาคีทางการศึกษา (Educational Network) เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยเชื่อมโยงการทำงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น องค์กรศาสนา ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (OECD, 2022) การสร้างเครือข่ายเช่นนี้ไม่เพียงช่วยระดมทรัพยากร แต่ยังทำให้เกิดความร่วมมือในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เช่น โครงการ “โรงเรียนคุณภาพของชุมชน” ซึ่งเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) นอกจากนี้ UNICEF (2022) และ UNESCO (2023) ยังเสนอแนวทาง “Whole-School and Whole-Community Approach” ซึ่งมุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ของชุมชน (Community Learning Hub) โดยให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนกิจกรรม การจัดการเรียนรู้ ไปจนถึงการประเมินผล เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมของทุกฝ่าย และขยายโอกาสทางการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม

ในบริบทของประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ (2565) ได้สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ โดยเน้น “การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างบ้าน

โรงเรียน และชุมชน” ผ่านการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ เช่น วันผู้ปกครองสัมพันธ์ หรือโครงการพ่อแม่อาสาในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนควรเป็นกระบวนการแบบมีระบบและยืดหยุ่น ประกอบด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพผู้ปกครอง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการสนับสนุนนโยบายที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทร่วมในการจัดการศึกษา การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงที่มั่นคงระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา

## 6. สรุป

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงภายในโรงเรียน แต่เป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการพัฒนา “ผู้เรียน” ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO, 2023) การศึกษาจากทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่องของผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา และความเข้มแข็งของชุมชนโดยรวม (OECD, 2022) จากการวิเคราะห์ในบทก่อนหน้า พบว่าการมีส่วนร่วมทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับทฤษฎีระบบนิเวศทางการเรียนรู้ของ Bronfenbrenner (2020) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนในฐานะระบบที่เกื้อหนุนกัน การบริหารจัดการศึกษาจึงควรมุ่งเน้นการสร้าง “พันธมิตรทางการเรียนรู้” (Learning Partnership) ที่ทุกฝ่ายมีบทบาทเท่าเทียมในการส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน ทั้งในด้านความรู้ คุณธรรม และทักษะชีวิต (Epstein, 2021) ในด้านผู้ปกครอง การมีส่วนร่วมผ่านการสื่อสารเชิงบวก การช่วยเหลือทางวิชาการที่บ้าน และการร่วมตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความรับผิดชอบของนักเรียน (Anderson & Minke, 2020) ส่วนในด้านชุมชน การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การร่วมออกแบบหลักสูตรท้องถิ่น และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน เป็นพลังทางสังคมที่สร้างความยั่งยืนของคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

นอกจากนี้ แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การสร้างระบบการสื่อสารสองทางที่โปร่งใส การพัฒนาศักยภาพของผู้ปกครองและผู้นำชุมชน การจัดตั้งเครือข่ายภาคีทางการศึกษา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนอย่างต่อเนื่อง (UNICEF, 2022; OECD, 2022) แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลทางการศึกษา ที่เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของสังคมในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ของชุมชน

## 7. บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **แนวทางการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณภาพเพื่อพัฒนาการศึกษา. กรุงเทพฯ** : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนคุณภาพของชุมชน.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570).** กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

Anderson, K. J., & Minke, K. M. (2020). Parental involvement in education: Toward an understanding of parents' decision-making. **Educational Review.** 72(4). 443–460.

Avvisati, F., Besbas, B., & Guyon, N. (2010). Parental Involvement in School: A Literature Review. **Revue D Economies Politique.** 120. 759-778.

Bronfenbrenner, U. (1979). **The ecology of human development: Experiments by nature and design.** Cambridge, MA : Harvard University Press.

Bronfenbrenner, U. (2020). **Ecological systems theory revisited**. New York : Routledge.

Epstein, J. L. (2011). **School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools.** 2nd ed. Philadelphia, PA : Westview Press.

Epstein, J. L. (2021). **School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools.** 3rd ed. New York : Routledge.

OECD. (2022). **Education policy outlook 2022: Transforming education for the digital era.** Paris : OECD Publishing.

UNESCO. (2023). **Reimagining our futures together: A new social contract for education.** Paris : UNESCO.

UNICEF. (2022). **Family and community engagement in learning recovery.** Bangkok : UNICEF East Asia and Pacific Regional Office.

# ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวคิดและปฏิบัติ*
# EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY: CONCEPTS AND PRACTICES

สนุก สิงห์มาตร[1], พีรวัฒน์ ชัยสุข[2], ทองดี ศรีตระการ[3]
Sanook Singmart[1], Perawut Chaisuk[2], Thongdee Sritrakarn[3]
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณาชวิทยาลัย[1,2,3]
Mahachulalongkornrajavidyalaya University[1,2,3]
Email : singmart2512@gmail.com

**บทคัดย่อ**

ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญจากแนวทางดั้งเดิม โดยเน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยี ความสำเร็จของการจัดการศึกษาในยุคนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและการนำการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดหลักประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งวางแผนล่วงหน้าและตอบสนองต่อความท้าทาย การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ และการบริหารความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาร่วมกัน การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรการศึกษาไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำทางการบริหาร; การศึกษาในศตวรรษที่ 21; แนวคิดและการปฏิบัติ

*Received: March 21, 2026; Revised: May 26, 2026; Accepted: May 29, 2026

**ABSTRACT**

Educational leadership in the 21st century has significantly changed from the traditional approach, emphasizing flexibility, agility, and innovation to respond to the challenges and changes in society and technology. The success of education in this era depends on the ability to adapt and lead change. Key concepts include transformational leadership that inspires and develops new skills, strategic leadership that aims to plan ahead and respond to challenges, the use of technology to improve management and teaching, innovative leadership that promotes creativity, and relationship management and teamwork to create an environment conducive to mutual development. Educational administration in the 21st century, therefore, requires leaders who can lead educational organizations to success and sustainable development in a rapidly changing context. on, concepts and practices.

**Keywords :** Administrative leadership; 21st Century Education; Concepts and Practices

## 1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแนวทางดั้งเดิม ภาวะผู้นำในด้านการบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรการศึกษาให้สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในบริบทดังกล่าว ผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมสมัย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ดังนั้น ภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องประกอบด้วยการมีปัญญา มีความรู้ความสามารถ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความกล้าหาญทางจริยธรรมและมีทักษะในการใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งสถานศึกษาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทุกระดับเป็นสำคัญ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนอย่างยั่งยืนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน (พระมหาอำพล ชัยสารี, พระศรีญาณวงศ์(นิมิตย์ อุดม), 2565)

นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี การเมือง และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน รวมถึงองค์กรรัฐวิสาหกิจ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของรัฐวิสาหกิจนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจก้าวหน้าในยุคปัจจุบัน ผู้นำ

จำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวในหลายมิติ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บทความนี้มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในการบริหารรัฐวิสาหกิจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถทางปัญญา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จริยธรรม คุณธรรม และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว นอกจากนี้ยังครอบคลุมภาวะผู้นำทางด้านพันธมิตร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำที่เน้นความสมดุล ทั้งนี้ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับประเทศ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการปัญหาความยากจนและความเสมอภาค เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนและความก้าวหน้าของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 บทความนี้มุ่งเน้นการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความท้าทายที่ผู้นำการศึกษาต้องเผชิญ รวมถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ผู้นำการศึกษาสามารถปรับตัวและเติบโตในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำหรือชี้นำกลุ่มบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ได้ระบุว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถทั้งด้านการบริหารและวิชาการ ตามมาตรฐานสมรรถนะและตำแหน่ง โดยต้องปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องสามารถกำหนดพฤติกรรมที่ชัดเจนเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้ง มารุต พลอัน (2559) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการองค์กรหรือกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถบังคับบัญชาได้ และต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สำหรับ ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ (2560) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสำคัญในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และมีความน่าเชื่อถือ จนทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้น สกุลกานต์ โกสีลา (2561) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมาย เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการนำกลุ่ม รวมทั้งสามารถโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีก Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดและบรรลุเป้าหมาย และ Robbins (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จ พร้อมทั้ง Bass (1981) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำและจำแนกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมในกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำในฐานะบุคลิกภาพ ผู้นำใช้คุณลักษณะต่างๆ (Traits) เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 3) ภาวะผู้นำในฐานะศิลปะที่ทำให้เกิดการ

ยินยอมตาม (Compliance) ทำให้สมาชิกปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ 4) ภาวะผู้นำในฐานะการใช้อิทธิพล ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ 5) ภาวะผู้นำในฐานะพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม 6) ภาวะผู้นำในฐานะรูปแบบการจูงใจ (Persuasion) เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมและจูงใจสมาชิกให้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน 7) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) แสดงถึงความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำและสมาชิก จากคำจำกัดความเหล่านี้จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการชี้นำผู้อื่น โดยเน้นไปที่การมีอิทธิพล ความน่าเชื่อถือ และการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 9) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน 10) ภาวะผู้นำ ที่เป็นความแตกต่างของบทบาทบทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้นำ กิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 11) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนด ขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

## 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษาได้รับการพัฒนามาจากศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งแนวคิดเชิงจิตวิทยา การจัดการ และการศึกษา ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจถึงบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำในการขับเคลื่อนการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในองค์กรการศึกษา โดยแนวคิดหลัก ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา อันได้แก่

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย James MacGregor Burns (Burns, J. M., 1978) และขยายโดย Bass (1985) ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและผู้เรียน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับส่วนตัวและองค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนเอง โดยการสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงการให้ความสำคัญกับเป้าหมายร่วมกัน ตัวอย่างในบริบทการศึกษา ผู้นำสามารถนำการเปลี่ยนแปลงผ่านการปรับปรุงนโยบายการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แนวคิดหลักประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมีพลังในการทำงาน 2) การสร้างอิทธิพลเชิงบวก (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำท้าทายความคิดเดิม ๆ และกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์และวิเคราะห์ปัญหา และ 4) การใส่ใจในบุคคล (Individualized

Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคลและพัฒนาศักยภาพเฉพาะตัว (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1994)

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth Blanchard ทฤษฎีนี้เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนสไตล์การเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ตามความพร้อมและระดับความสามารถของบุคลากรหรือทีมงาน การบริหารการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายของครูและนักเรียน ผู้นำที่ดีควรสามารถปรับใช้สไตล์การบริหารที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการชี้แนะ การสนับสนุน การเข้าร่วม หรือการมอบหมายหน้าที่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินงานด้านการศึกษา นอกจากนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth Blanchard เน้นที่ความยืดหยุ่นของผู้นำในการปรับเปลี่ยนสไตล์การนำตามสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งหมายความว่าไม่มีวิธีการนำที่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ แต่ผู้นำต้องประเมินบริบทและปรับตัวให้สอดคล้องกับระดับความสามารถและความเต็มใจของผู้ตาม แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้ระบุว่าผู้นำต้องประเมินผู้ตามในสองมิติหลัก ได้แก่ ความสามารถ (Competence) ระดับความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน, ความเต็มใจ (Commitment) ระดับความตั้งใจ ความกระตือรือร้น และแรงจูงใจในการทำงาน จากการประเมินนี้ ผู้นำสามารถเลือกสไตล์การนำที่เหมาะสมได้จาก 4 รูปแบบ คือ 1) สั่งการ (Telling) ใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำและความเต็มใจต่ำ (ต้องการคำแนะนำอย่างใกล้ชิด) 2) ขายแนวคิด (Selling) ใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ แต่มีความเต็มใจสูง (ต้องการแรงจูงใจและทิศทางที่ชัดเจน) 3) มีส่วนร่วม (Participating) ใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถสูงแต่ความเต็มใจต่ำ (ต้องการการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ) และ 4) มอบหมายงาน (Delegating) ใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถสูงและความเต็มใจสูง สามารถมอบหมายงานและให้ความไว้วางใจได้ (Hersey, P., & Blanchard, K. H., 1982)

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการให้บริการ (Servant Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของการให้บริการและการช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการให้บริการจะมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก ซึ่งในบริบทของการศึกษา ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสนับสนุนครูและนักเรียนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร (Greenleaf, R. K. (1970); Spears, L. C. (1995); Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004)) นอกจากนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการให้บริการ (Servant Leadership Theory) พัฒนาโดย Robert K. Greenleaf ในปี 1970 เน้นที่การเป็น "ผู้รับใช้" ก่อนที่จะเป็น "ผู้นำ" โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการให้บริการและพัฒนาผู้อื่น มากกว่าการใช้อำนาจหรือสถานะเพื่อควบคุม แนวคิดหลักประกอบด้วย 1) การเอาใจใส่ (Empathy): เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อการพัฒนาผู้อื่น (Growth of People) สนับสนุนให้ผู้ตามเติบโตและพัฒนาทั้งในอาชีพและส่วนบุคคล 2) การตัดสินใจที่มีจริยธรรม (Ethical Decision Making) ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและความยุติธรรม 3) การสร้างชุมชน (Building Community) ส่งเสริมความสามัคคีและความ

ร่วมมือในองค์กร และ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Leading by Example) นำด้วยการปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่าง (Greenleaf, R. K., 1970)

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory)

ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนกลยุทธ์จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาขององค์กรการศึกษา ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการวางแผนที่ยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตเพื่อให้การศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ผู้นำที่มีทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาวสำหรับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เน้นไปที่ความสามารถของผู้นำในการคิดและวางแผนในระยะยาว เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง แนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและครอบคลุมสำหรับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ, การวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) การพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง, การตัดสินใจที่ซับซ้อน (Complex Decision Making) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะในการตัดสินใจในสภาวะที่มีความไม่แน่นอน โดยอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ, การจัดการทรัพยากร (Resource Allocation) ต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม (Innovation Culture) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาวประโยชน์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, สร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมตัวล่วงหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001); Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009); Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012)

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาแนวคิดใหม่ และการทดลองวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อปรับปรุงผลการเรียนรู้ ทฤษฎีนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Theory) เน้นบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการคิดนอกกรอบ และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้กับการทดลองและความเสี่ยง แนวคิดหลักประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม (Vision for Innovation) ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรม และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมีแรงบันดาลใจ, 2) การสนับสนุน

วัฒนธรรมนวัตกรรม (Supportive Innovation Culture): สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้โดยไม่กลัวความล้มเหลว, 3) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging Change) ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น, 4) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ส่งเสริมการคิดนอกกรอบและการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ๆ และ 5) การเป็นแบบอย่าง (Role Model) ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership (Mumford, M. D., & Licuanan, B., 2004); Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C., 2011)

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำเพื่อหาว่าพฤติกรรมใดที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นงาน (Task-oriented) และการมุ่งเน้นบุคคล (People-oriented) ในการบริหารการศึกษา ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการดำเนินงานกับการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) เน้นที่พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพหรือทักษะเฉพาะตัว โดยทฤษฎีนี้ศึกษาว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบใดสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในองค์กรได้ ซึ่งแนวคิดหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 1) การจัดประเภทพฤติกรรม (Behavior Classification) พฤติกรรมของผู้นำสามารถจัดประเภทได้เป็นหลายรูปแบบ เช่น พฤติกรรมการจัดการ (task-oriented behavior) และพฤติกรรมการสนับสนุน (relationship-oriented behavior), 2) การมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationship Focus) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ, 3) การมุ่งเน้นการบริหารจัดการ (Task Focus) การจัดการและการควบคุมงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นการวางแผนและการควบคุมกระบวนการทำงาน และแนวทางหลักของพฤติกรรม มีดังนี้ 1) พฤติกรรมการจัดการ (Task-Oriented Behavior) ผู้นำมุ่งเน้นที่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการตรวจสอบผลลัพธ์ เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการมอบหมายงาน 2) พฤติกรรมการสนับสนุน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนผู้ตาม เช่น การให้กำลังใจ การฟัง และการแสดงความเคารพ ส่วนประเภทของผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม ประกอบด้วย 1) ผู้นำแบบการควบคุม (Autocratic Leadership) เน้นการควบคุมและตัดสินใจอย่างเข้มงวด 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เน้นการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกัน และ 3) ผู้นำแบบปล่อยให้ทำงาน (Laissez-Faire Leadership) มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทีมงานในการตัดสินใจและการดำเนินงาน (Stogdill, R. M., 1974)

7) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารไปยังบุคลากรหลายระดับในองค์กร โดยไม่จำกัดอยู่ที่ผู้นำระดับสูงเท่านั้น ทฤษฎีนี้มีความสำคัญในบริบทของการศึกษา

เนื่องจากช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ในกระบวนการตัดสินใจและพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเป็นเจ้าของในงานและความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership Theory) เน้นการแบ่งปันบทบาทการเป็นผู้นำในองค์กร โดยไม่ได้มองว่าผู้นำเป็นบุคคลเดียวที่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่เป็นการกระจายความเป็นผู้นำไปยังบุคลากรหลายคน ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งแนวคิดหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจาย ประกอบด้วย 1) การกระจายความเป็นผู้นำ (Leadership Distribution) การนำไม่ได้มาจากตำแหน่งหรือบทบาทเพียงอย่างเดียว แต่กระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยให้ทุกคนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ 2) การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork): เน้นความสำคัญของการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนจากทีม เพื่อให้การนำและการตัดสินใจเกิดขึ้นได้จากหลายมุมมอง 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Encouraging Participation) สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การพัฒนาและการสนับสนุน (Development and Support) สนับสนุนและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการเป็นผู้นำ และให้โอกาสในการเติบโตในบทบาทต่างๆ และ 5) การจัดการกับความหลากหลาย (Managing Diversity) การรับรู้และการจัดการกับความแตกต่างในทักษะ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร เพื่อเพิ่มความหลากหลายในการตัดสินใจ (Harris, A., 2008)

จากที่อธิบายมาสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นต่างมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจและพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของการศึกษา การนำแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้ผู้นำด้านการศึกษาสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษา (Educational Leadership) เป็นแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการจัดการระบบและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการศึกษา เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษามีหลายแนวทางสำคัญ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นการนำทางที่มีความสามารถในการมองเห็นอนาคต และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำทีมงานไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ทฤษฎีนี้เน้นให้ผู้นำมีความสามารถในการสร้างความคิดริเริ่มและสื่อสารกับทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Hallinger (2003) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระบบการศึกษาควรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและนำทิศทางในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน (Transformational Leadership) แนวคิดนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านมีบทบาทในการกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างความผูกพัน และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางวัฒนธรรมและการจัดการในองค์กรการศึกษา โดย Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการศึกษา เพราะสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทต่อเป้าหมายขององค์กร

3) ภาวะผู้นำเชิงกระจาย (Distributed Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกระจายเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าภาวะผู้นำไม่จำกัดอยู่เพียงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ควรแบ่งปันความรับผิดชอบระหว่างบุคลากรในองค์กร แนวคิดนี้เหมาะสำหรับสถานศึกษา ที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีบทบาททั้งหมด แต่ควรสนับสนุนให้ครูและเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่ง Spillane (2006) อธิบายว่า การกระจายภาวะผู้นำในโรงเรียนมีผลดีต่อการพัฒนาครูและพนักงาน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ทำ และสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกันได้ในทุกสถานการณ์ แต่ขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนสไตล์การนำตามความต้องการและความพร้อมของทีมงาน ซึ่ง Hersey & Blanchard (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการนำให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมและประสบการณ์ของทีม

5) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการนำที่มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ โดยผู้นำจะต้องยึดถือหลักจริยธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมและโปร่งใสในสถานศึกษา ซึ่ง Sergiovanni (1992) กล่าวว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือหลักการทำงานที่ถูกต้อง

จากที่อธิบายมาจึงสรุปภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษามีหลายรูปแบบและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งล้วนมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการจัดการและพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรการศึกษาได้

## 4. แนวคิดและการปฏิบัติของภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากแนวทางดั้งเดิม โดยเน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในสังคม เทคโนโลยี และระบบการศึกษา ภาวะผู้นำในยุคนี้ถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา รวมถึงความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างสังคมที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งคุณลักษณะและสภาวะการณ์สำคัญที่ผู้นำทางการศึกษาในยุคนี้ควรมี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มักเน้นแนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ สำหรับทั้งครูและนักเรียน ผู้นำการศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีในทีม เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Hallinger, 2003)

2) เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ผู้นำด้านการศึกษาต้องสามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและยั่งยืน

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้า การคาดการณ์แนวโน้ม และการตอบสนองต่อความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสร้างสรรค์นโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012)

3) สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการเรียนการสอน เช่น การใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการข้อมูล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการประเมินและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ทางไกลและการศึกษาแบบอิสระ (Robbins, 1991)

4) เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษา แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมุ่งเน้นการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในสถานศึกษา การนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่สนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญ (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011)

5) สามารถการบริหารความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำในยุคใหม่ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุน และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สิ่งนี้ช่วยให้เกิดความร่วมมือและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาร่วมกัน (สกุลกานต์ โกสีลา, 2561)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และการเปลี่ยนแปลงระดับโลก ผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และการสนับสนุนนวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรการศึกษาที่สามารถพัฒนาคุณภาพและสร้างความสำเร็จในระยะยาวได้

## 5. สรุป

จากที่อธิบายมาข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดและการปฏิบัติของภาวะผู้นำด้านบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากแนวทางดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในสังคม เทคโนโลยี และระบบการศึกษา ภาวะผู้นำในยุคนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูและนักเรียน 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและการตอบสนองต่อความท้าทาย 3) ภาวะผู้นำเชิงการให้บริการ (Servant Leadership) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารการศึกษา ที่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการเรียนการสอน 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาวิธีการใหม่ในการจัดการศึกษา และ 5) ภาวะผู้นำแบบ

กระจาย (Distributed Leadership) การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังบุคคลอื่นในองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากครู นักเรียน และบุคลากรทุกระดับในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร การบริหารความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ที่มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมแล้ว ผู้นำด้านการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์กรการศึกษาที่มีคุณภาพและความสำเร็จในระยะยาว

## 6. บรรณานุกรม

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

พระมหาอำพล ชัยสารี, พระศรีญาณวงศ์(นิมิตย์ อุดม). (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง, **Journal of Modern Learning Development.** 7(7). 417-436.

มะการิง หวัง. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี.** การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

มารุต พลอัน. (2559). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพะเยา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

Bass, B. M. (1981). **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research (Rev. and expanded ed.).** New York, NY : Free Press.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. **The Leadership Quarterly.** 11(4). 515-549.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York, NY : Harper & Row.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). **The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators.** Boston, MA : Harvard Business Review Press.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards.** Oxford, England : Oxford University Press.

Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader.** Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. **Cambridge Journal of Education.** 33(3). 329–352.

Harris, A. (2008). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading?. **Educational Management Administration & Leadership.** 36(3). 255-265.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 4th** ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). **Strategic management: Competitiveness and globalization.** 10th ed. Mason, OH: Cengage Learning.

Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. **The Leadership Quarterly.** 15(1). 163-171.

Robbins, S. P. (1991). **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications.** 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral leadership: Getting to the heart of school improvement.** San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Spears, L. C. (1995). **Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers.** New York, NY : John Wiley & Sons.

Spillane, J. P. (2006). **Distributed leadership.** San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of theory and research.** New York, NY : Free Press.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal.** 25(4). 349-361.

# คำแนะนำสำหรับผู้เขียน
# หลักเกณฑ์และวิธีการส่งต้นฉบับเพื่อพิมพ์เผยแพร่
# วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)

**1. ลักษณะของวารสาร**

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) เป็นวารสารเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ต้องไม่เคยเผยแพร่ในวารสารรายงาน หรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน

เนื้อหาบทความหรือข้อคิดเห็นที่พิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นของผู้เขียนเท่านั้น กองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยต้นฉบับจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการตีพิมพ์

**2. การเตรียมต้นฉบับ**

ต้นฉบับจะเขียนเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และต้องมีบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

ต้นฉบับต้องพิมพ์บนกระดาษขาวขนาด A4 พิมพ์หน้าเดียวใส่เลขกำกับหน้าทุกหน้าพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word ใช้แบบอักษร (Font) TH Sarabun ขนาด 16

ถ้ามีภาพประกอบควรเป็นภาพถ่ายขาว – ดำ ที่ชัดเจน

ถ้าเป็นภาพวาดลายเส้นให้วาดบนกระดาษขาวโดยใช้หมึกดำให้สะอาดและลายเส้นคมชัด ความยาวของเนื้อเรื่องภาพประกอบ ตาราง และบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษรวมเอกสารอ้างอิงไม่ควรเกิน 12-15 หน้า

ส่งต้นฉบับมายังกองบรรณาธิการวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online) มาที่ Email : buddhistlocalgov@gmail.com หรือส่งเข้าระบบออนไลน์ http://ojs.mbu.ac.th/index.php/MBUPJ

**3. รายละเอียดขนาดตัวอักษรและรูปแบบการพิมพ์**

| ส่วนประกอบของบทความ | รูปแบบการพิมพ์ | ขนาดตัวอักษร | ลักษณะตัวอักษร |
|---|---|---|---|
| ชื่อบทความ | กลาง หน้ากระดาษ | 18 | ตัวหนา |
| ชื่อผู้แต่ง | ชิดขวา | 16 | ตัวธรรมดา |
| บทคัดย่อ<br>-ภาษาไทย<br>-ภาษาอังกฤษ | กลาง หน้ากระดาษ | 18 | หัวข้อตัวหนา เนื้อหาตัวปกติ |

| ส่วนประกอบของบทความ | รูปแบบการพิมพ์ | ขนาดตัวอักษร | ลักษณะตัวอักษร |
|---|---|---|---|
| หัวข้อแบ่งตอน | ชิดซ้าย | 18 | ตัวหนา |
| หัวข้อย่อย | ใช้หมายเลข | 16 | ตัวปกติ |
| เนื้อหาบทความ | - | 16 | ตัวปกติ |
| การเน้นความในบทความ | - | 16 | ตัวปกติ |
| ข้อความในตาราง | - | 16 | ตัวปกติ |
| บรรณานุกรม | ชิดซ้าย | 16 | ตัวหนา |
| ภาพประกอบ / คำอธิบายใต้ภาพ | กลางหน้ากระดาษ | 16 | ปกติ |

ตัวอักษร TH Sarabun ขนาด 16 เว้นขอบด้านบน /ขอบด้านซ้าย 1.5 นิ้ว เว้นขอบด้านล่าง /ขอบด้านขวา 1 นิ้ว

**4. ชื่อผู้เขียน**

ระบุชื่อ – นามสกุลจริง (ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) โดยวางไว้ทางขวามือใต้ชื่อของบทความ ระบุ สาขาวิชา/ภาควิชา คณะ สถาบัน และ e-mail ตามลำดับ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

**5. บทคัดย่อ**

บทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษโดยใช้บทคัดย่อภาษาอังกฤษก่อนบทคัดย่อภาษาไทย และจำนวนคำ 300-500 คำ

บทความภาษาอังกฤษต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใช้บทคัดย่อภาษาไทยก่อนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ และจำนวนคำไม่เกิน 300-500 คำ

ท้ายบทคัดย่อให้ผู้เขียนกำหนดคำสำคัญ (Keywords) สำหรับคำดัชนีเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

**6. เกณฑ์การพิจารณาบทความ**

1. กองบรรณาธิการวารสารพิจารณาคัดเลือกคุณภาพบทความ และ/หรือปรับแก้ตามความเหมาะสมก่อนส่งผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เป็นผู้พิจารณาเนื้อหาสาระ ตรวจสอบความถูกต้อง และคุณภาพทางวิชาการของบทความและเห็นชอบให้ตีพิมพ์ทั้ง 3 คน กรณีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบ 1 ใน 3 คน ทางกองบรรณาธิการวารสารฯ จะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมอีก จำนวน 1 คน (และในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่แต่งตั้งเพิ่มขึ้นผู้เขียนบทความต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1,000 บาท) และบทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ใน 3 คน กรณีเมื่อเสนอบทความต่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไม่ว่าผลจะเป็นอย่างไร ผู้เขียนบทความประสงค์จะไม่ตีพิมพ์ในวารสาร ผู้เขียนบทความจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านละ 1,000 บาท

3. กองบรรณาธิการวารสารจะไม่คืนต้นฉบับให้กับเจ้าของบทความในทุกกรณี

**7. ประเภทของบทความที่รับพิจารณา**

บทความวิชาการ บทความวิชาการวิจัย บทความปริทัศน์ และหรือบทวิจารณ์หนังสือ

**8. หลักการอ้างอิง**

ให้ใช้ “ระบบฝังใน” และตัวเลขให้ใช้ “ตัวเลขอารบิค” ที่เป็นสากล

**9. เขียนตามแบบที่กำหนดไว้**

**9.1 บทความวิชาการ**

**แบบการเขียน “บทความวิชาการ” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร**
**วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

**********

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย).....
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... [1]
ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... [1]
ต้นสังกัด/หน่วยงาน[1]
ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน) [1]
Email : .....

## บทคัดย่อ

.....
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....
.....

**คำสำคัญ :** .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

## ABSTRACT

.....
.....
.....

**Keywords :** .....; .....; .....; .....(3 – 5 คำ)

## 1. บทนำ

(พิมพ์รายละเอียด).....
.....
.....
.....

**2. เนื้อหา** : ในส่วนนี้ การอ้างอิงในเนื้อเรื่องให้ใช้แบบนาม-ปี (Name-Year) ระบุชื่อ-นามสกุล ผู้แต่งปีที่พิมพ์เอกสารและหน้าไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความนั้นก็ได้ เช่น กุลธิดา ท้วมสุข (2548 : 16) กุลธิดา ท้วมสุข (2548) หรือ (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548) (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548 : 16))

2.1. .....
2.2. .....
2.3. .....
2.4. .....
ฯลฯ .....

## 3. สรุป

(พิมพ์รายละเอียด).....
.....
.....

## 4. บรรณานุกรม

.....
.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิชาการเท่านั้น)

**9.2 บทความวิจัย**

**แบบการเขียน “บทความวิจัย” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร**
**วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

**********

เรื่อง (ภาษาไทย).....
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... [1]
ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... [1]
ต้นสังกัด/หน่วยงาน[1]
ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน)[1]
Email : .....

**บทคัดย่อ**

.....
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....
.....

**คำสำคัญ :** .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

ABSTRACT

.....
.....

**Keywords :** .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

**1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย**

.....
.....
.....(ความยาวประมาณ 2/3หน้ากระดาษ A4)

**2. โจทย์วิจัย(ถ้ามี)**

2.1 .....
2.2 .....

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อ .....

3.2 เพื่อ.....

## 4. สมมุติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

4.1 .....

4.2 .....

## 5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

5.1 .....

5.2 .....

## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

.....

.....(ความยาวประมาน ½ หน้ากระดาษ A4)

## 7. ผลการวิจัย

.....

มีตาราง/รูปภาพ/แผนภูมิประกอบ ถ้าวิจัยเชิงคุณภาพให้ใส่รูปภาพ 1-2 รูป (ความยาวประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A4)

## 8. อภิปรายผลการวิจัย

..... .....

.....(ความยาวประมาณ 1/3 หน้ากระดาษ A4)

## 9. องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี)

.....

ระบุองค์ความรู้อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย สังเคราะห์ออกมาในรูปแบบโมเดล พร้อมคำอธิบายรูปแบบ/โครงสร้างของโมเดลอย่างกระชับ เข้าใจง่าย

## 10. ข้อเสนอแนะ

10.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

.....

10.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

.....

10.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

.....

## 11. บรรณานุกรม

.....

.....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิจัยเท่านั้น)

**การเขียนบรรณานุกรม**

การระบุแหล่งที่มาของข้อมูล 1)ในเนื้อเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนามปี (author-date in text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ของเอกสารไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้างอิง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น และระบุเลขหน้าเอกสารอ้างอิงในกรณียกข้อความมาทั้งหมด 2) การอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม โดยรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนได้ใช้อ้างอิงในการเขียนผลงานนั้นๆ จัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ “บรรณานุกรม” สำหรับผลงานวิชาการภาษาไทย หรือ “Reference” สำหรับผลงานวิชาการภาษาอังกฤษ โดยใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ดังปรากฏในตัวอย่างต่อไปนี้

**ตัวอย่างเบื้องต้น**

**1. หนังสือ**

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อหนังสือ.** ครั้งที่พิมพ์(ถ้ามี. สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

**2. วารสาร**

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร.** ระบุเลขของปีที่(ระบุเลขของฉบับที่). ระบุเลขหน้าแรก-หน้าสุดท้ายของบทความเรื่องนั้นๆ.

นัฐฐยา พิพัฒน์นราธ, นิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ. (2561). การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น**. 5(1). 223-240.

**3. วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย**

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. (ระดับปริญญาของวิทยานิพนธ์). จังหวัดหรือคณะของมหาวิทยาลัยสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย/วิทยาลัย.

ตัวอย่างเช่น

รัศมี สีหะนัน. (2551). **การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

รัศมี สีหะนัน. (2551). **การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

รัศมี สีหะนัน. (2551). **การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

**4. เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่**

ชื่อผู้จัดประชุม. (ปีที่พิมพ์). ชื่อรายงานการประชุม. เมืองที่พิมพ์-ถ้ามี : สำนักพิมพ์-ถ้ามี.

**5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์/เว็บไซต์**

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่เผยแพร่). ชื่อเรื่องที่ปรากฏในเว็บ. สืบค้นเมื่อระบุวันที่เดือนปี. จากชื่อเจ้าของเว็บไซต์ : http://xxxxxx

เสาวรัจ รัตนคำฟู.(2563). **วิกฤตโควิด-19 รัฐต้องเร่งลดช่องว่างดิจิทัล เพื่อความเท่าเทียมในห้องเรียนออนไลน์.** สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2563. จาก https://tdri.or.th/2020/04/digital-divide-online-education-inequalities/

# จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ
# วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)
# (MBU Political Science Journal(Online))
# ISSN : 2774-1001 (Online)

วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ดำเนินงานโดยหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังนี้

**1. บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

1.1 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์

1.2 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องใช้หลักการในพิจารณาบทความโดยอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้นิพนธ์บทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ ทั้งสิ้น

1.3 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง

1.4 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ

1.5 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด

**2. บทบาทหน้าของผู้นิพนธ์บทความในวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online)**

2.1 บทความที่ผู้นิพนธ์ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ใดมาก่อน

2.2 ผู้นิพนธ์บทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น

2.3 หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัครหรือผลการวิจัยมีประเด็นที่เปราะบางต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้นิพนธ์ควรดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติ

ตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ ทดลองประกอบด้วยทุกครั้ง

2.4ผู้นิพนธ์บทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) ก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย แล้ว

2.5 ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้นๆ จริง

**3. บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ**

3.1ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความ การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน

3.4 หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันทีพร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(Online) กำหนดรวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้ที่อื่นได้รับ