

# ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 Exemplary Leadership of Educational Administrators and Change Management in the 21<sup>st</sup> Century

กิตติ สมอุมจารย์,<sup>1\*</sup> และ พระสุธีวชิรธรรม <sup>2</sup>  
Kitti Somumjarn, <sup>1\*</sup> and PhraSutheevajeradhama <sup>2</sup>

*Received 12 January 2026, Revised 30 January 2026, Accepted 30 January 2026*

## ABSTRACT

This article aims to review concepts and bodies of knowledge related to exemplary leadership and change management in order to propose guidelines for developing educational administrators in the 21st century amid complex technological, social, and economic contexts. Exemplary leadership is defined as a leadership process that integrates vision, values, and credible behaviors to build trust and inspire sustainable collaboration. Its key components include ethical role modeling, relationship building, trust development, vision communication, innovation creation, and continuous development. This form of leadership functions as a systemic mechanism that enables educational administrators to drive educational institutions toward the 21st century through effective change management processes. Change management is a structural process that encompasses goals, technology, and organizational culture to support personnel in smoothly adapting to new working models. Change management in 21st-century educational institutions consists of awareness building, strategic analysis, vision creation, communication, implementation, and monitoring and evaluation. The article proposes an integrated and systematic approach to developing exemplary leadership in conjunction with change management to foster a learning culture and sustainably enhance the quality of education in the 21st century.

**Keywords:** Exemplary Leadership, Change Management, Educational Administration, 21st Century Education.

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งทบทวนแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางบริบททางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นกระบวนการนำที่ผสมผสานวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม การสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำนี้ถือ

<sup>1\*</sup> โรงเรียนสารคุณวิทยา สำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต.ชุมแพ อ.ชุมแพ จ.ขอนแก่น 40130

Sarakhunwittaya School, Office of The General Buddhist Education, Chumphae Subdistrict, Chumphae District, Khon Kaen Province 40130, Thailand.

<sup>2</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000

Mahamakut Buddhist University, Isan Campus, Nai Mueang Subdistrict, Mueang District, Khon Kaen Province 40000, Thailand.

\* Corresponding author: Tel. 09-4506-0895, E-mail address: kittisumjarn@gmail.com

เป็นกลไกเชิงระบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 ผ่านกระบวนการการจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างที่ครอบคลุมทั้งด้านเป้าหมาย เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวเข้าสู่รูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างราบรื่น โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเข้ากับการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะโดดเด่นด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับความท้าทายใหม่ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม (World Economic Forum, 2020) องค์กรสหประชาชาติประจำประเทศไทยได้ลงนามกรอบความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2565–2569 กับรัฐบาลไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภายในปี 2030 โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ (Quality Education) ซึ่งมุ่งสร้างหลักประกันให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่เท่าเทียม มีคุณภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (United Nations Thailand, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่กำหนดหมุดหมายที่ 12 เพื่อพัฒนาคนไทยให้เต็มศักยภาพ มีสมรรถนะคุณธรรม และภูมิคุ้มกันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเน้นการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับภาคการผลิต ส่งเสริมงานอนาคต และสนับสนุนระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงโอกาสการพัฒนาอย่างเท่าเทียม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) สถานศึกษาศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นต่ออนาคต นอกเหนือจากความรู้ทางวิชาการ โดยบทบาทของครูเปลี่ยนจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาดังกล่าวประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ นวัตกรรม สารสนเทศ และทักษะชีวิต 2) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และ 5) การบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Starfish Labz, ม.ป.ป.; สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, ม.ป.ป.; พิกุลนามสูง, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Phrakhru Praditbuntham และ Phrakru Sutheejariyawattana (2023) ที่ชี้ว่าโรงเรียนศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนจากการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมสู่กระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยเน้นสามมิติหลัก ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาครุติจิทัล และ 3) การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการบริหารจัดการ (E-office) เพื่อลดการใช้กระดาษและเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้นการขับเคลื่อนสู่สถานศึกษาศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่ง Kotter (2012) ระบุว่า เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หากขาดการวางแผนและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่แรงต้านและความไม่ยอมรับ การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Schneider, 2025) ทั้งยังช่วยลดความไม่พึงพอใจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งในบริบทของการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงห้องเรียนศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องปลูกฝังภาวะผู้นำในตัวของบุคลากรให้สามารถทำหน้าที่เป็น “ผู้สนับสนุน” (Enabler) และ “ผู้ชี้แนะ” (Facilitator) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ร่วมมือและยืดหยุ่น (อาคม ชัยศรี, ประภาพร บุญปลอด, และธัญเทพ สิทธิเชื้อ, 2024) ซึ่งงานของ รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา และดวงพร พุทธวงศ์ (2563) ที่อ้างอิงแนวคิดของ Kouzes และ Posner พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ของผู้บริหารมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) 3) การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Others to Act) 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encourage the Heart) ซึ่งสะท้อนถึงผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการใช้อำนาจ (Kouzes & Posner, 2017) ดังนั้น ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง จึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เพราะเป็นรากฐานของการพัฒนาตนเองการสร้างแรง

บันดาลใจให้ผู้อื่น และการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาโดยรวม บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวคิด องค์ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากับแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างผู้นำทางการศึกษาที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวและเติบโตอย่างมั่นคงในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

## 1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นรูปแบบการบริหารของผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม โดยผู้นำลักษณะนี้จะมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยึดมั่นในค่านิยมที่แข็งแกร่ง และใช้พฤติกรรมที่เป็นเลิศ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Sulpakar, Ridwan, Herdian, Sudjarwo, & Hariri 2022) คุณลักษณะสำคัญของผู้นำประเภทนี้คือ ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่มั่นคงภายในทีม (Smith, 2015; López-Gómez, 2023) ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างไม่ใช่เพียงตำแหน่งหรืออำนาจ หากแต่สะท้อนผ่านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการรับฟัง การให้ความเคารพ และการเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าแก่สมาชิกทีม ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กร (López-Gómez, 2023) นอกจากนี้ VideoMonks (2019) ได้นำเสนอแนวคิดจาก Kouzes และ Posner ว่าทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ หากแสดงออกถึงทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง (Frequency matters) โดยเสนอรากฐานความเป็นผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทุกคนมีศักยภาพในการนำ, 2) ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง และ 3) ความถี่ในการนำคือสิ่งสำคัญ พร้อมทั้งเสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ประการ อาทิ การเชื่อมั่นในตนเอง (Believe you can), การนำจากภายในสู่ภายนอก (Lead from inside out), การปรารถนาความเป็นเลิศ (Aspire to excel), การมองไปข้างหน้า (Be forward-looking) และการช่วยเหลือผู้อื่น (Help serve others) ในทำนองเดียวกัน Henrico County Human Resources (2024) ได้อธิบายแนวทางปฏิบัติหนึ่งในโมเดล The Five Practices of Exemplary Leadership คือการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเริ่มจากความฝันของผู้นำ แต่จะทรงพลังยิ่งขึ้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่ม ผ่านการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จนนำไปสู่การยอมรับอย่างแท้จริง (Believing) แทนที่จะเป็นเพียงการปฏิบัติตาม (Buying) ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง คือการนำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ค่านิยมที่มั่นคง พฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจในทีม อันนำไปสู่ความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กร

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในหลายมิติ ทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจ การวางรากฐานวัฒนธรรมเชิงบวก และการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร (Emmanuel & Valley, 2022) ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นต้นแบบจะสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับทีม เนื่องจากผู้ตามรับรู้ถึงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท จึงเกิดความต้องการมีส่วนร่วมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างยังช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดค่านิยมร่วม เช่น ความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จในระยะยาว (Kirkpatrick, 2022) ขณะเดียวกันผู้นำลักษณะนี้ยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพผู้ตาม ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา พบว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่างช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างครูกับนักเรียน อันนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านวิชาการและพฤติกรรม (Diaz, 2019) ซึ่งตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดย Jacinda Ardern อดีตนายกรัฐมนตรีนิวซีแลนด์ ปี 2017 - 2023 มีแนวปฏิบัติที่สะท้อน (The Five Practices) ที่ชัดเจน 2 ข้อ ได้แก่ 1) เสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) และ 2) ปลุกพลังใจ (Encourage the Heart) ซึ่ง Jacinda Ardern มีลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นชัด คือ นำด้วยความเห็นอกเห็นใจ ความชัดเจน และความเมตตา โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต (เหตุการณ์โควิด-19) เน้นการสร้างความร่วมมือ โดยใช้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจ และย้ำถึงความกล้าหาญในการ

เป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ (Harvard Kennedy School, n.d.; Watton, 2025) และตัวอย่างต่อมา คือ Satya Nadella เป็น CEO ของ Microsoft มีแนวปฏิบัติที่สะท้อน (The Five Practices) ที่ชัดเจน 2 ข้อ ได้แก่ 1) ความท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) และ 2) การเป็นแบบอย่าง (Model the Way) ซึ่ง Satya Nadella มีลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นชัด คือ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจาก “know-it-all” เป็น “learn-it-all” สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Growth Mindset) และการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Obsession) มองความล้มเหลวเป็นโอกาสเรียนรู้ และเน้นความเห็นอกเห็นใจในวัฒนธรรมองค์กร (Prakash, Bisla, & Rastogi, 2021.; The Adecco Group, 2020) และตัวอย่างสุดท้ายที่ได้ยกมา คือ Malala Yousafzai นักเคลื่อนไหวเพื่อสิทธิการศึกษา และมีแนวปฏิบัติที่สะท้อน (The Five Practices) ที่ชัดเจน 2 ข้อ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) และ 2) การเป็นแบบอย่าง (Model the Way) ซึ่ง Malala Yousafzai มีลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นชัด คือ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ในการเรียกร้องสิทธิการศึกษาเด็กผู้หญิงทั่วโลก แม้ต้องเผชิญอันตราย เธอใช้ประสบการณ์ส่วนตัวแปรเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Nelson, 2013.; Alexander, & NWHM, 2020) ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมร่วม และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พร้อมวางรากฐานความไว้วางใจ ความเคารพ และความร่วมมือ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ และถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในหลักสูตรการฝึกอบรม กลยุทธ์การโค้ช และการประเมินด้วยเครื่องมือ LPI โดย Kouzes และ Posner (2013) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด The Five Practices of Exemplary Leadership ซึ่งเป็นหัวใจของ The Leadership Challenge Model และมีที่มาจากการวิจัยประสบการณ์จริงของผู้คน สะท้อนว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นกระบวนการที่เข้าใจได้และมีลักษณะสากล โดยมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

1) การเป็นแบบอย่าง (Model The Way) ถือเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่ตนเองต้องการเห็นจากคนอื่น ซึ่งเป็นการสร้างความเคารพและความน่าเชื่อถือจากทีมงานและองค์กร (Kouzes & Posner, 2013) การเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงออกถึงคุณค่า หลักการ และความเชื่อที่ตนถ้อยมั่นอย่างชัดเจน การเป็นแบบอย่างเริ่มต้นจากการเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการสื่อสาร จากนั้นผู้นำจะสามารถถ่ายทอดคุณค่าดังกล่าวสู่ทีมงานและสร้างค่านิยมร่วมกัน (shared values) ซึ่งช่วยให้ทุกคนในทีมมีมาตรฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน หากองค์กรใดขาดการสร้างค่านิยมร่วมอาจนำไปสู่การทำงานที่ไร้ทิศทางและขาดจริยธรรม (Kouzes & Posner, 2013.; FlashPoint.Leadership, n.d.) นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างของผู้นำยังเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสำเร็จเพียงเล็กน้อย แต่ช่วยให้ความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น และความก้าวหน้าที่ยั่งยืนในทีมและองค์กร (BusinessBalls, n.d.) ดังนั้นการเป็นแบบอย่าง (Model the Way) เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวังจากทีม ส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมที่ทุกคนยอมรับ เปิดรับและขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลกระทบและรับฟังความคิดเห็นเพื่อพัฒนาตนเองและเสริมสร้างความสัมพันธ์ ยึดมั่นในการรักษาสัญญาและสร้างศรัทธา และเป็นผู้นำที่ชัดเจนในการกำกับทิศทางทีม จากแนวคิดและทัศนะของ Kouzes & Posner (2013), FlashPoint.Leadership (n.d.) และ BusinessBalls (n.d.) ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะของการเป็นแบบอย่าง (Model the Way) ไว้ดังนี้ 1) แสดงออกซึ่งพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวังจากทีมและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน 2) ส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมที่ทุกคนยอมรับ 3) เปิดรับและขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลกระทบของการกระทำต่อผู้อื่น 4) ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามหลักการกับมาตรฐานที่ได้กำหนดร่วมกัน 5) ยึดมั่นในการรักษาสัญญาและพันธะที่ให้ไว้ และ 6) มีปรัชญาการเป็นผู้นำที่ชัดเจนในการกำกับทิศทางทีม

2) การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire A Shared Vision) เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เพียงแค่กำหนดทิศทางแต่สามารถถ่ายทอดภาพอนาคตที่น่าตื่นเต้นพร้อมกับมีความหมายและทรงพลังให้ผู้อื่นเห็นได้อย่างชัดเจน (Kouzes & Posner, 2013) ผู้นำที่ยอดเยี่ยมมีทั้งความฝันความศรัทธา และความมุ่งมั่นว่าภาพอนาคตนั้นสามารถเกิดขึ้นจริงได้ และความเชื่อมั่นที่ช่วยขับเคลื่อนให้ผู้อื่นพร้อมจะก้าวเดินตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ของผู้นำเพียงลำพังไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่ได้รับการยอมรับและโอบรับจากสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำต้องทำความเข้าใจความหวัง ความฝัน และค่านิยมของผู้อื่น และแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นสามารถสร้างประโยชน์ร่วมกันได้จริง การสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นและความหลงใหลจะเป็นแรงดึงดูดที่สร้างความเป็นหนึ่งเดียว และทำให้ทุกคนก้าวไปข้างหน้าในทิศทางเดียวกัน (Kouzes & Posner, 2013.; BusinessBalls, n.d.) นอกจากนี้การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมยังหมายถึงการเปิดพื้นที่สนทนาเพื่อเชิญชวนให้ผู้อื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจินตนาการอนาคตร่วมกัน ไม่ใช่เพียงการบอกเล่าฝันของผู้นำฝ่ายเดียวแต่เป็นการหลอมรวมความฝันของหลาย ๆ คนให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนภาคภูมิใจ (FlashPoint.Leadership, n.d.) ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) เป็นความสามารถของผู้นำในการมองเห็นและอธิบายภาพอนาคตที่ทรงพลังและมีความหมายเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและผู้อื่น เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับความหวังและความฝันของผู้อื่น ใช้การสื่อสารที่เต็มไปด้วยพลัง ความเชื่อมั่น และความกระตือรือร้น เปิดพื้นที่สนทนาและสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แสดงให้เห็นผลประโยชน์ระยะยาวของผู้ตาม และสื่อสารภาพรวมใหญ่และสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน จากแนวคิดและทักษะของ Kouzes & Posner (2013), FlashPoint.Leadership (n.d.) และ BusinessBalls (n.d.) ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire A Shared Vision) ได้ดังนี้ 1) การมองเห็นและถ่ายทอดภาพอนาคตที่ทรงพลังและมีความหมาย 2) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับความฝันและความหวังของผู้ตาม 3) ใช้การสื่อสารที่เปี่ยมด้วยพลังและความเชื่อมั่น 4) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต 5) แสดงให้เห็นประโยชน์ระยะยาวที่ผู้ตามจะได้รับ และ 6) สื่อสารภาพรวมใหญ่เพื่อสร้างความเข้าใจและเอกภาพในการทำงานร่วมกัน

3) ความท้าทายกระบวนการ (Challenge The Process) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดจากการยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ แต่เกิดจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ผู้นำต้องกล้าที่จะก้าวออกจากรอบความคุ้นชิน เพื่อเปิดรับนวัตกรรมและวิธีการที่หลากหลาย (Kouzes & Posner, 2013) การท้าทายกระบวนการไม่ใช่การสร้างสรรค์โดยลำพัง แต่คือการเปิดใจรับฟังความคิดจากทีมงาน สนับสนุนไอเดียใหม่ ๆ และกล้าแปลงแนวคิดเหล่านั้นให้เป็นรูปธรรม ความท้าทายย่อมมาพร้อมกับความเสี่ยง ผู้นำที่ดีจึงต้องกล้าทดลองและสร้างชัยชนะเล็ก ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมความมั่นใจให้ทีมและหากเกิดความผิดพลาด ผู้นำต้องมองว่านั่นคือโอกาสแห่งการเรียนรู้ที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาและการเติบโตของทั้งตนเองและองค์กร (Kouzes & Posner, 2013.; BusinessBalls, n.d.) ในมิติของภาวะผู้นำ การท้าทายกระบวนการคือการกล้าที่จะริเริ่ม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาหนทางใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานรวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้เพื่อให้ทีมมีทิศทางในการพัฒนาและก้าวไปข้างหน้า (FlashPoint. Leadership, n.d.) ดังนั้นความท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) เป็นความสามารถของผู้นำในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ กล้าริเริ่มและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ แต่เปิดรับนวัตกรรม การมีส่วนร่วมของทีม และการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดและทักษะของ Kouzes & Posner (2013), FlashPoint.Leadership (n.d.) และ BusinessBalls (n.d.) ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะของความท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ได้ดังนี้ 1) การแสวงหาโอกาสและนวัตกรรมใหม่ 2) เปิดรับแนวคิดจากผู้อื่น 3) ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม 4) สร้างความสำเร็จเล็ก ๆ เพื่อเสริมพลังใจ 5) เรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพื่อพัฒนา และ 6) กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้เพื่อขับเคลื่อนความก้าวหน้า

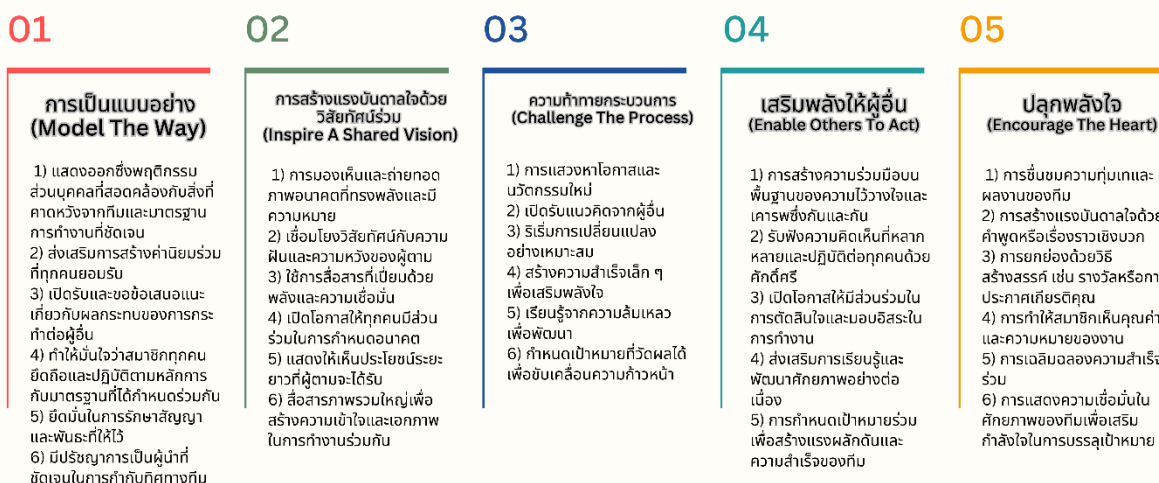
4) เสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others To Act) เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ไม่สามารถเกิดจากการทำงานเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัย ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทีมงาน (Kouzes & Posner, 2013) ผู้นำที่ดีจึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเคารพ และความร่วมมือเพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็น

มีคุณค่า มีเป้าหมายร่วมและเป็นเจ้าของความสำเร็จของทีม ผู้นำที่เสริมพลังให้ผู้อื่นจะเน้นการพัฒนาและเสริมศักยภาพของสมาชิกในทีม ผ่านการมอบอำนาจ เปิดโอกาสให้ตัดสินใจ และสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ สิ่งนี้ไม่เพียงทำให้บุคคลมั่นใจในความสามารถของตนเอง แต่ยังส่งเสริมให้พวกเขาทุ่มเทและแสดงศักยภาพสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (FlashPoint. Leadership, n.d.; BusinessBalls, n.d.) ดังนั้นการเสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) เป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงความร่วมมือ รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ โดยให้ความสำคัญกับมุมมองที่หลากหลายและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยศักดิ์ศรีและความเคารพ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอิสระและอำนาจในการกำหนดวิธีการทำงาน สนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้และกำหนดเป้าหมายร่วมและสร้างความไว้วางใจ จากแนวคิดและทัศนะของ Kouzes & Posner (2013), FlashPoint. Leadership, (n.d.) และ BusinessBalls (n.d.) ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะของการเสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) ได้ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน 2) รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและปฏิบัติต่อทุกคนด้วยศักดิ์ศรี 3) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมอบอิสระในการทำงาน 4) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และ 5) การกำหนดเป้าหมายร่วมเพื่อสร้างแรงผลักดันและความสำเร็จของทีม

5) ปลุกพลังใจ (Encourage The Heart) เป็นการสร้างพลังบวกและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เพื่อให้พวกเขามีกำลังใจในการทำงานและก้าวข้ามความท้าทายที่เกิดขึ้น (Kouzes & Posner, 2013) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเข้าใจดีว่า ความเหนื่อยล้า ความท้อแท้และอุปสรรคต่าง ๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำงาน ดังนั้นบทบาทของผู้นำคือการสร้างกำลังใจผ่านการยอมรับ ชื่นชม และยกย่องในความพยายามของทีม การแสดงออกถึงความห่วงใยและการให้กำลังใจอย่างจริงใจ ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีคุณค่า และเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้การปลุกพลังใจยังหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ทุกคนภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม ผู้นำต้องไม่เพียงแต่ชื่นชมผลงานแต่ยังต้องเฉลิมฉลองความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างจิตวิญญาณของความเป็นทีมและความรู้สึกเป็นชุมชน (BusinessBalls, n.d.) ดังนั้นการปลุกพลังใจ (Encourage the Heart) เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการยอมรับ ชื่นชม การสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้คำพูด การเล่าเรื่อง หรือการยกตัวอย่างที่เป็นบวก การยกย่องด้วยวิธีการสร้างสรรค์ การส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วม และเฉลิมฉลองความสำเร็จทั้งรายบุคคลและรายทีม ซึ่งช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน จากแนวคิดและทัศนะของ Kouzes & Posner (2013), FlashPoint. Leadership (n.d.) และ BusinessBalls (n.d.) ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะของการปลุกพลังใจ (Encourage the Heart) ได้ดังนี้ 1) การชื่นชมความทุ่มเทและผลงานของทีม 2) การสร้างแรงบันดาลใจด้วยคำพูดหรือเรื่องราวเชิงบวก 3) การยกย่องด้วยวิธีการสร้างสรรค์ เช่น รางวัลหรือการประกาศเกียรติคุณ 4) การทำให้สมาชิกเห็นคุณค่าและความหมายของงาน 5) การเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วม และ 6) การแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมเพื่อเสริมกำลังใจในการบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างตามกรอบของ Kouzes และ Posner ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและทัศนะจากนักวิชาการและหน่วยงานหลากหลายแหล่ง และขอเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติ 5 ประการ เริ่มจากการสร้างความน่าเชื่อถือผ่าน การเป็นแบบอย่าง (Model The Way) และการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ร่วม (Inspire A Shared Vision) เพื่อรวมพลังทีมไปสู่จุดหมายเดียวกัน พร้อมกับการกล้า ท้าทายกระบวนการ (Challenge The Process) เพื่อแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนการ เสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others To Act) และการ ปลุกพลังใจ (Encourage The Heart) เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันอย่างยั่งยืน ดังแสดงในรูปภาพที่ 1

# แนวทางการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง



รูปภาพที่ 1 แนวทางการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง  
ที่มา: กิตติ สมอุมจารย์ (2569)

## 4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

ในศตวรรษที่ 21 ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการงานระบบเท่านั้นแต่คือการครองตนเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) เพื่อสร้างความศรัทธาและขับเคลื่อนบุคลากรครูสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและองค์ความรู้จากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานหลากหลายแหล่งที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง แล้วในตอนท้ายจะแสดงตารางสังเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการสังเคราะห์นั้น

Mattone (2024) เป็นโค้ชผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท John Mattone Global และเป็นผู้สร้างแนวคิด Intelligent Leadership ทั้งนี้ Mattone ได้นำเสนอ กลยุทธ์ 7 ประการสำหรับการนำองค์กรด้วยการเป็นแบบอย่างแท้จริง สอดคล้องกับคำกล่าวของ Albert Schweitzer ว่า “สามวิธีที่สำคัญที่สุดในการนำผู้อื่นคือ การเป็นแบบอย่าง การเป็นแบบอย่าง และการเป็นแบบอย่าง” ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) การแสดงความเปราะบาง (Show Vulnerability) การยอมรับข้อบกพร่องและอารมณ์ของตนเองอย่างเปิดเผย การแสดงออกเช่นนี้ทำให้เกิดสายสัมพันธ์เชิงมนุษยธรรมที่ลึกซึ้งขึ้น เนื่องจากผู้นำเป็นแบบอย่างของความจริงแท้และเปิดพื้นที่ให้เกิดการสะท้อนกลับที่ซื่อสัตย์ 2) การฝึกความกตัญญู/ความสำนึกในคุณค่า (Practice Gratitude) ผู้นำที่มีความกตัญญูจะส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก แรงจูงใจ และการเห็นคุณค่าในผู้อื่น การกล่าวคำขอบคุณอย่างเรียบง่ายสามารถยกระดับขวัญกำลังใจและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง 3) การนำด้วยความเห็นอกเห็นใจ (Lead with Empathy) ความเห็นอกเห็นใจต้องอาศัยสติปัญญาทางอารมณ์ (emotional intelligence) และการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) การฟังและทำความเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในระดับที่ลึกซึ้ง 4) ความโปร่งใสในการนำองค์กร (Be Transparent) การแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผยช่วยให้บุคลากรมีพลังในการทำงาน ความโปร่งใสจึงก่อให้เกิดความไว้วางใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางจิตวิทยาต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร 5) การแสดงความรับผิดชอบ (Demonstrate Accountability) การยอมรับความผิดพลาดและการยึดถือมาตรฐานระดับสูงต่อตนเอง เป็นการกำหนดแบบอย่างที่ชัดเจนว่าความล้มเหลวเป็นพื้นที่ปลอดภัยที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ 6) การเป็นแบบอย่างด้านสมดุลชีวิตและการทำงาน (Model Work-Life Balance) การเคารพขอบเขตของตนเองและการส่งเสริมให้ผู้อื่นทำ

เช่นเดียวกัน ผู้นำที่รักษาสมดุลชีวิตจะช่วยป้องกันความเหนื่อยล้าจากการทำงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน และ 7) การสร้างมาตรฐานด้วยจริยธรรมแห่งการทำงาน (Set the Standard with Work Ethic) การแสดงความมุ่งมั่นผ่านการกระทำ เช่น การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและการทุ่มเทในการทำงาน ความทุ่มเทเช่นนี้จะเป็นแรงบันดาลใจและแพร่ขยายไปยังบุคลากร เมื่อผู้นำแสดงออกโดยตรงจากแนวทาง

Overlap México (2022) ได้เสนอแนวทางในหัวข้อ “วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง” โดยระบุว่า การพัฒนาและการนำภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างไปใช้จริง จำเป็นต้องอาศัย ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองทั้งในเชิงบุคลิกภาพและเชิงวิชาชีพ ทั้งนี้ มีขั้นตอนสำคัญที่ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1) การประเมินตนเองและการรับข้อเสนอแนะ (Self-Assessment and Feedback) ขั้นตอนแรกของการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง คือการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมาถึงทักษะและพฤติกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมทั้งแสวงหาข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อระบุทั้งจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งที่ควรเสริมสร้าง 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการยกระดับทักษะภาวะผู้นำ ควรเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมวิชาชีพ และโครงการพี่เลี้ยง (mentoring programs) เพื่อเปิดมุมมองใหม่และเพิ่มพูนองค์ความรู้ 3) การฝึกฝนความเห็นอกเห็นใจและการสื่อสาร (Practice Empathy and Communication) การปลูกฝังความเห็นอกเห็นใจและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในปฏิสัมพันธ์ประจำวันเป็นสิ่งสำคัญ ควรรับฟังทีมงานอย่างตั้งใจ ตอบสนองต่อข้อกังวล และแสดงออกให้เห็นว่าคุณค่าแก่ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของพวกเขา 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Set Clear Objectives) ผู้นำควรกำหนดและสื่อสารวัตถุประสงค์รวมถึงความคาดหวังให้กับทีมงานอย่างชัดเจน โดยต้องมั่นใจว่าเป้าหมายเหล่านั้นมีความเป็นจริงและสามารถบรรลุได้ พร้อมทั้งจัดหาทรัพยากรหรือการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และ 5) การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Foster a Positive Work Environment) ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ผู้คนรู้สึกปลอดภัย ได้รับการยอมรับ และมีแรงจูงใจ โดยควรให้การยกย่องและเฉลิมฉลองความสำเร็จ มอบโอกาสในการพัฒนา และส่งเสริมความร่วมมือและความเคารพซึ่งกันและกัน

Join The Collective (2024) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ดังนี้ 1) การใช้โปรแกรมการโค้ช (Coaching Programs) การโค้ชเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมุ่งให้คำแนะนำเฉพาะบุคคล เสริมทักษะด้าน Enable Others to Act ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมพลังแก่ทีมงาน ช่วยเร่งการเรียนรู้และเพิ่มความมั่นใจในการประยุกต์ใช้จริง 2) การบูรณาการเวิร์กช็อปและการสัมมนา (Workshops and Seminars) เวิร์กช็อปและสัมมนาเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผ่านการวิเคราะห์กรณีศึกษาและการปฏิบัติจริง ช่วยพัฒนาทักษะ Challenging the Process ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง 3) การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Resources) แหล่งเรียนรู้ออนไลน์เปิดโอกาสให้เข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลาย เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสาร และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังเสริมทักษะ Inspire a Shared Vision ผ่านการเล่าเรื่องที่มีพลังและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จูงใจทีมงาน 4) การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (Professional Networks and Peer Groups) เครือข่ายวิชาชีพและกลุ่มเพื่อนร่วมงานเป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างการเรียนรู้ร่วม และช่วยรับมือความท้าทาย โดยเฉพาะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นแหล่งพลังใจในการนำอย่างต่อเนื่อง และ 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous and Sustainable Growth) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการเดินทางตลอดชีวิต ที่ต้องอาศัยการสะท้อน การปรับตัว และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่พัฒนาตนเองต่อเนื่องย่อมยกระดับจากการเสริมศักยภาพส่วนบุคคล ไปสู่การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กร สังคม และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

Posner (2017) เป็นศาสตราจารย์ด้านความเป็นผู้นำ (Accolti Professor of Leadership) และอดีตคณบดีของวิทยาลัยธุรกิจลิวิ (Leavey School of Business) มหาวิทยาลัยซานตาคลารา (Santa Clara University) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า แนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership Practices) ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างทางพฤติกรรม (Modeling Expected Behavior) ผู้นำต้องแสดงออกถึงมาตรฐานทางพฤติกรรมที่สูงสุดอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่

จำกัดเฉพาะตำแหน่งหรืออำนาจ แต่เป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างความผูกพันและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ 2) การชี้แจงและการสื่อสารคุณค่า (Clarifying and Communicating Values) การเป็นผู้นำที่ทรงพลังเริ่มจากการกำหนดและชี้แจงคุณค่าของตนและองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมสื่อสารด้วย “น้ำเสียงของตนเอง” เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและยึดถือร่วมกัน 3) การแสดงความมุ่งมั่นผ่านการปฏิบัติ (Demonstrating Commitment Through Action) คุณค่าของภาวะผู้นำได้รับการยืนยันจากการลงมือปฏิบัติจริง โดยผู้นำทำหน้าที่ทั้งผู้สื่อสารและผู้ลงมือ กระทำเพื่อสะท้อนความเชื่อมั่นและความรับผิดชอบอย่างแท้จริง 4) การสร้างและจินตนาการถึงอนาคตที่มีคุณค่า (Envisioning and Valuing the Future) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ ใช้ความเข้าใจในอดีตเพื่อกำหนดทิศทางอนาคตที่เต็มไปด้วยคุณค่าและเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างความเชื่อมโยงและความเชื่อมั่นในคุณค่าของงาน (Connecting and Instilling Belief in the Work's Value) การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับงานของบุคลากรทำให้ทุกคนเห็นคุณค่าและบทบาทของตนในการบรรลุเป้าหมายร่วม อันเป็นรากฐานของความศรัทธาและแรงผลักดัน 6) การมีส่วนร่วมและการสื่อสารเชิงสนทนา (Engaging and Communicating Through Dialogue) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต้องอาศัยการสื่อสารแบบสนทนา เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 7) การเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่และการยอมรับความท้าทาย (Disrupting the Status Quo and Embracing Challenges) ภาวะผู้นำที่แท้จริงคือการท้าทายสิ่งเดิม เปิดรับอุปสรรคและโอกาสใหม่ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม การเติบโตและความก้าวหน้า 8) การเป็นผู้บุกเบิกเชิงรุกและการสำรวจสิ่งที่ไม่รู้จัก (Proactive Pioneering and Exploring the Unknown) ผู้นำต้องแสวงหาโอกาสใหม่อย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะทดลองและยอมรับความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงองค์กรแม้ต้องเผชิญความล้มเหลว 9) การจัดการความเสี่ยงผ่านชัยชนะเล็ก ๆ และการเรียนรู้จากการทดลอง (Risk Management through Small Wins and Experiential Learning) การพัฒนาองค์กรอาศัยการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การสร้างชัยชนะเล็ก ๆ และการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นวัฏจักรสำคัญของภาวะผู้นำ 10) การเน้นย้ำความสำคัญของความร่วมมือและทีม (Emphasizing Collaboration and Team Primacy) ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือและพลังทีมมากกว่าความสามารถของบุคคล โดยผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการมีส่วนร่วมและความหลากหลาย 11) การสร้างความไว้วางใจและการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Fostering Trust and Cultivating Collaboration) บรรยากาศที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการสนับสนุนร่วมกันช่วยให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเป็นเจ้าของในผลลัพธ์ 12) การกระจายอำนาจและการเพิ่มพูนศักยภาพ (Power Distribution and Capacity Building) ผู้นำที่แท้จริงเสริมศักยภาพผู้อื่นด้วยการแบ่งปันอำนาจและมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถในทีม มากกว่าการควบคุม 13) การรักษาขวัญกำลังใจและการป้องกันความท้อแท้ (Sustaining Morale and Mitigating Discouragement) ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนและแสดงความห่วงใย เพื่อสร้างความมั่นใจและรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในการก้าวข้ามอุปสรรค 14) การยอมรับและการแสดงคุณค่าในความสำเร็จ (Recognizing and Valuing Accomplishments) การชื่นชมและการยอมรับผลงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม เป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเฉลิมฉลองและความภาคภูมิใจ และ 15) การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับคุณค่าหลัก (Linking Rewards to Core Values) รางวัลควรถูกเชื่อมโยงกับพฤติกรรมและผลงานที่สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อเสริมแรงเชิงบวกและสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

Menguin (2022) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรชาวฟิลิปปินส์ ที่ได้รับการยอมรับอย่างสูงจากผู้บริหารระดับสูงและผู้นำฝ่ายบุคคลในประเทศ ด้วยบทบาทเป็นทั้งวิทยากรหลักและผู้ฝึกอบรมองค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า แนวทางปฏิบัติของผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5 หลักการ ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) ความเป็นผู้นำไม่ใช่แค่การมีความฝัน แต่คือการช่วยให้ผู้อื่นเห็นความฝันของพวกเขาเป็นจริงด้วย นี่คือการหมายของการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) เป็นผู้นำโดยการเป็นตัวอย่าง (Lead by Example) เป็นแบบอย่าง หมายความว่า การกระทำของคุณมีความหมายมากกว่าคำพูด แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและค่านิยมที่คุณต้องการเห็นในทีมของคุณ 3) สร้างทีมของคุณ (Build Your Team) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า เป็นที่ไว้วางใจ และมีพลัง มันคือการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเติบโต 4) ขับเคลื่อน

นวัตกรรม (Drive Innovation) คือการส่งเสริมให้ทีมของคุณคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับไอเดียใหม่ๆ และส่งเสริมการทดลอง และ 5) การเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Achievement) หมายถึง การยกย่องและให้รางวัลแก่การทำงานหนักและความสำเร็จของทีม แสดงความชื่นชมและสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและความสำเร็จร่วมกัน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 5 แหล่งดังกล่าวข้างต้น จำแนกประเด็นที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของแต่ละแหล่ง ซึ่งเมื่อนำมาสังเคราะห์โดยการจัดกลุ่ม (grouping) ประเด็นที่มีความหมายเดียวกันเข้าด้วยกัน ได้ประเด็นหลักที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์ประเด็นที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง                                         | แหล่งข้อมูลสังเคราะห์ |                |                     |        |         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------------|--------|---------|
|                                                                                | Mattone               | Overlap México | Join The Collective | Posner | Menguin |
| 1. ความเป็นแบบอย่างและจริยธรรม (Role Modeling and Integrity)                   | ✓                     | ✓              | ✓                   | ✓      | ✓       |
| 2. ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ (Empathy, Trust and Collaboration) | ✓                     | ✓              | ✓                   | ✓      | ✓       |
| 3. การสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่า (Vision and Values Communication)             | –                     | ✓              | ✓                   | ✓      | ✓       |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรม (Inspiration and Innovation)                 | ✓                     | –              | ✓                   | ✓      | ✓       |
| 5. การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Learning and Growth)                  | –                     | ✓              | ✓                   | ✓      | –       |
| 6. การยอมรับและเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Recognition and Celebration)               | –                     | ✓              | –                   | ✓      | ✓       |

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนขอนำมาขยายความ ดังนี้ 1) ความเป็นแบบอย่างและจริยธรรม (Role Modeling and Integrity) เป็นความสามารถของผู้นำในการแสดงออกถึงความจริงใจ โปร่งใส ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมและองค์กร 2) ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ (Empathy, Trust and Collaboration) เป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น เคารพความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจ เพื่อให้ทีมกล้าทำงานร่วมกันและเติบโตไปด้วยกัน 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่า (Vision and Values Communication) เป็นการกำหนดทิศทางและความหมายร่วมกันขององค์กร โดยผู้นำต้องสื่อสารให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเชื่อมโยงตนเองกับเป้าหมายใหญ่ 4) การสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรม (Inspiration and Innovation) เป็นความสามารถของผู้นำในการปลุกพลังทีม กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และเปิดพื้นที่สำหรับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า 5) การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Learning and Growth) เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสวงหาและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาตนเองและทีมอย่างต่อเนื่อง และ 6) การยอมรับและเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Recognition and Celebration) เป็นการแสดงออกถึงการให้คุณค่าและชื่นชมความพยายามของบุคลากร เพื่อสร้างแรงเสริมทางบวก ความภาคภูมิใจ และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

## 5. ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวได้อย่างมีระบบและมีทิศทาง โดยไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่คือการวางกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเปลี่ยนผ่านสู่เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้อย่างราบรื่น การทำความเข้าใจความหมายและขอบข่ายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำกับดูแลการเปลี่ยนผ่านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

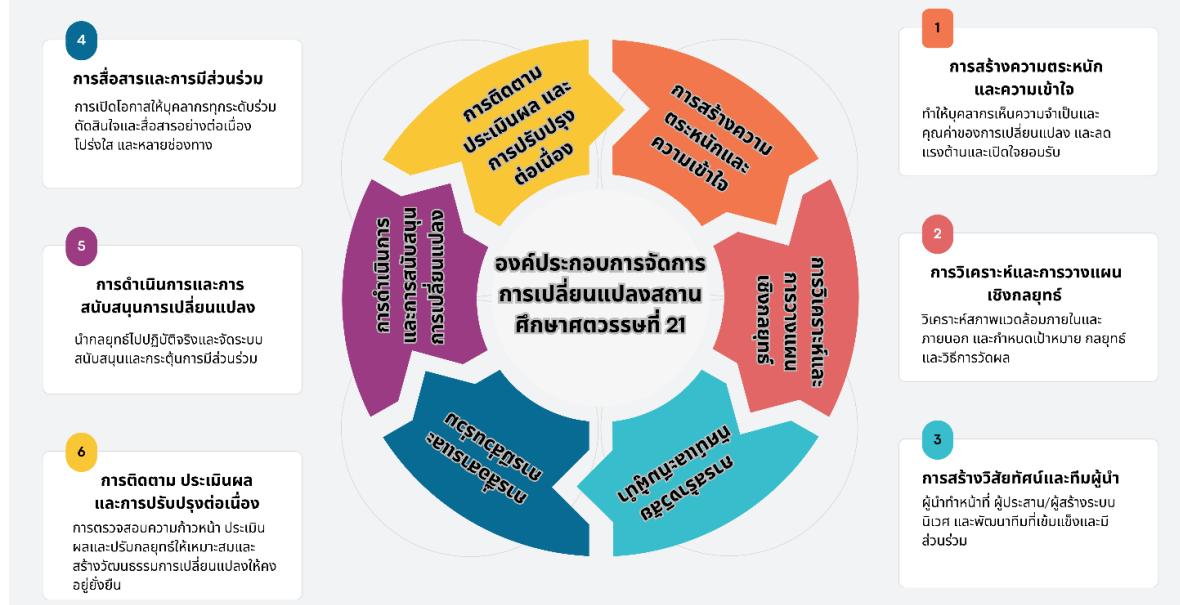
การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดย Michigan State University (2023) อธิบายว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดแนวทาง กระบวนการ และวิธีการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในทำนองเดียวกัน The University of Arizona Global Campus (2025) มองว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือกรอบการทำงานที่เป็นระบบเพื่อชี้นำการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ทั้งในด้านเป้าหมาย กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยมีจุดเน้นที่การวางกลยุทธ์และการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้าสู่รูปแบบการทำงานใหม่ได้สำเร็จ ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ซึ่ง Martins (2025) ได้ขยายความว่ากระบวนการนี้ครอบคลุมการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างการสนับสนุนภายในองค์กร และการนำไปปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกในแต่ละระดับ รวมถึงการวางกลยุทธ์เพื่อทดสอบการเปลี่ยนแปลงในวงจำกัดก่อนขยายผลในวงกว้าง ด้าน Tiefensee (2024) เสริมว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงยังทำหน้าที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำกับ ชี้นำ และติดตามผลโครงการ ซึ่งควรถูกบูรณาการตั้งแต่ระยะวางแผนไปจนถึงการประเมินผล ในมุมมองของ Collins และ SHRM-CP (2021) การจัดการการเปลี่ยนแปลงคือแนวทางที่เป็นระบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบ และวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ เครื่องมือและกระบวนการที่ใช้จำเป็นต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการทำงานที่มีระบบแบบแผน เพื่อกำกับ ดูแล และอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ทั้งในด้านเป้าหมาย กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถปรับตัวเข้าสู่รูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

## 6. นานาทัศนะเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำแบบสั่งการสู่การสร้างระบบนิเวศแห่งส่วนร่วมที่บุคลากรทุกคนมีบทบาทสำคัญ จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการ พบว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การวางกลยุทธ์ที่เป็นระบบ ตั้งแต่การสร้างตระหนัก การสื่อสารที่ชัดเจน ไปจนถึงการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยความร่วมมือของทุกระดับ ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Gjerald, Kars-Unluoglu, Zabicka-Wlodarczyk, & Lupina-Wegener (2025) ใน Journal of Change Management ได้นำเสนอแนวคิดใหม่ที่ท้าทายมุมมองดั้งเดิมซึ่งมองว่าผู้นำคือ “วีรบุรุษ” ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพียงลำพัง โดยบทความชี้ให้เห็นว่าท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง การพึ่งพาผู้นำคนเดียวอาจก่อให้เกิดคอขวดและขาดความยืดหยุ่น งานวิจัยจึงเสนอแนวคิด Collective Agency หรือการดำเนินการร่วมกัน ที่เปลี่ยนบทบาทผู้นำจาก “ผู้สั่งการ” ไปเป็น “ผู้สร้างระบบนิเวศ” เพื่อเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การกระจายอำนาจเช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น (Koilkonda & Franklin, 2025) ในอีกด้านหนึ่ง Collins และ SHRM-CP (2021) ได้อธิบายขั้นตอนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง พร้อมส่งเสริมการสื่อสารเพื่อลดการต่อต้าน 2) การพัฒนาแผนที่ชัดเจน โดย

กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และวิธีการวัดผล 3) การดำเนินการตามแผน ซึ่งการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นกุญแจสำคัญ และ 4) การติดตามและประเมินผลลัพธ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระยะเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงหยั่งรากในวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่งานวิจัยของ รัตตาวรรณ วงศ์คำจันทร์, วาโร เฟิงส์วีสดี, และเอกลักษณ์ เพียสา (2568) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบองค์ประกอบสำคัญ 9 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนัก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การสร้างทีมผู้นำ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ 5) การวางกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 7) การสื่อสารอย่างทั่วถึง 8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 9) การควบคุมประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมดนี้สะท้อนว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งข้อมูล Gjerlad *et al.* (2025), Koilakonda and Franklin (2025), Mariah Collins and SHRM-CP (2021), และ รัตตาวรรณ วงศ์คำจันทร์, วาโร เฟิงส์วีสดี, และเอกลักษณ์ เพียสา (2568) ผู้เขียนขอนำเสนอองค์ประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจ เพื่อทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นและคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง และลดแรงต้านและเปิดใจยอมรับ 2) การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการวัดผล 3) การสร้างวิสัยทัศน์และทีมผู้นำ โดยที่ผู้นำทำหน้าที่ ผู้ประสาน/ผู้สร้างระบบนิเวศ และพัฒนาทีมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วม 4) การสื่อสารและการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับร่วมตัดสินใจและสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และหลายช่องทาง 5) การดำเนินการและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงและจัดระบบสนับสนุนและกระตุ้นการมีส่วนร่วม และ 6) การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงต่อเนื่อง โดยการตรวจสอบความก้าวหน้า ประเมินผลและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ยั่งยืน ดังแสดงในรูปภาพที่ 2



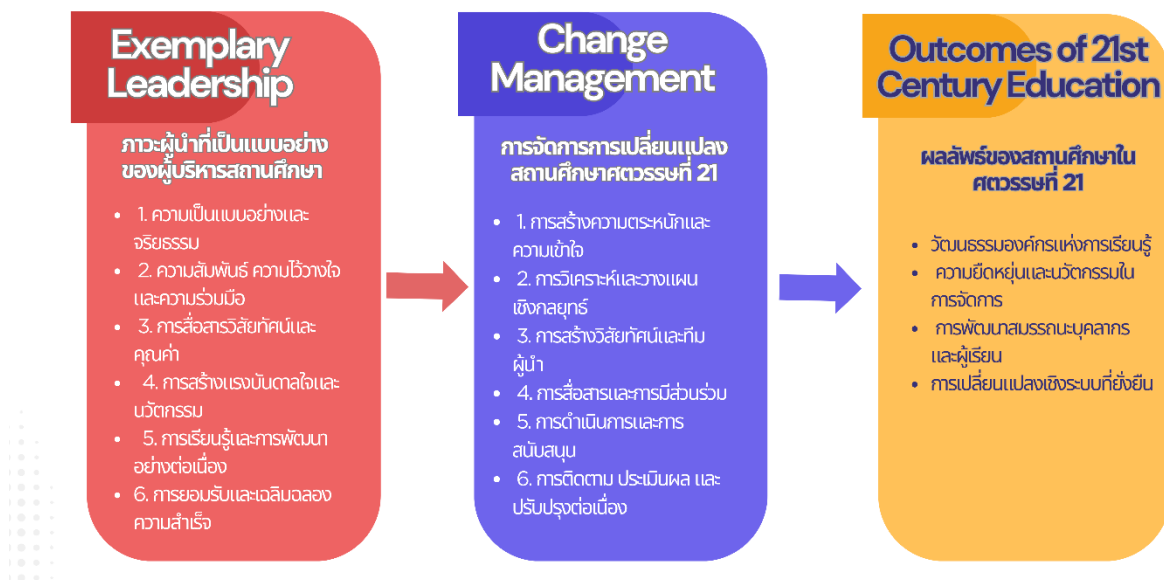
รูปภาพที่ 2 องค์ประกอบจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาศตวรรษที่ 21  
ที่มา: กิตติ สมอุ่มจารย์ (2569)

## 7. องค์ความรู้ใหม่ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา

การบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา (Kouzes & Posner, 2013; FlashPoint Leadership. n.d.; BusinessBalls n.d.) เข้ากับแนวคิดเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Gjerlad *et al.*, 2025; Koilakonda & Franklin, 2025; Collins, 2021; รัตตาวรรณ วงศ์คำจันทร์ และคณะ, 2568)

พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมิได้เป็นเพียงลักษณะเชิงพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้บริหาร แต่เป็นกลไกเชิงระบบ (Systemic Mechanism) ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะของการเป็นแบบอย่าง (Model the Way) การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) ความท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) การเสริมพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) และการปลุกพลังใจ (Encourage the Heart) จะมีศักยภาพในการกำหนดทิศทาง การวางระบบ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาที่ยั่งยืน นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ไม่ได้เป็นเพียงพฤติกรรมส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนโดยตรงต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในรูปภาพที่ 3

## ประเด็นองค์ความรู้ใหม่



**รูปภาพที่ 3** องค์ความรู้ใหม่: กลไกของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาศตวรรษที่ 21

ที่มา: กิตติ สมอู่จรรย์ (2569)

จากรูปภาพที่ 3 ผู้เขียนขอเสนอประเด็นความรู้ใหม่และอธิบายว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างจะทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่ง” (Catalyst) ให้แต่ละขั้นตอนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกลไกการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลัง และการยอมรับคุณค่าของบุคลากร ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีพลวัตและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพลังเชิงระบบในการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผ่านกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลัง และการยอมรับคุณค่าของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและความยั่งยืนของสถานศึกษา

## บทสรุป

ในบริบทของศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารและจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับอนาคต ทั้งในด้านความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความรับผิดชอบ ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีเป้าหมายและยั่งยืน ซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะด้านความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในหลักการ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ และการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีพลัง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำพาสถานศึกษาให้เติบโตและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้ จะนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนา วิเคราะห์สถานการณ์ และวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน กระบวนการดังกล่าวต้องดำเนินไปบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งครู บุคลากร และชุมชน โดยเน้นการสื่อสารที่โปร่งใส การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างจึงมิใช่เพียงการใช้อำนาจในการบริหาร แต่เป็นภาวะผู้นำเชิงคุณค่าที่เน้นการหล่อหลอมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกความเป็นผู้นำร่วมในหมู่ครูและบุคลากร ซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในหลากหลายด้าน เริ่มจากการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเปลี่ยนระบบการสั่งการตามลำดับชั้นไปสู่เครือข่ายความร่วมมือที่คล่องตัว ช่วยลดขั้นตอนซับซ้อนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันยังนำไปสู่การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด โดยเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้ครูกล้าสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ ตลอดจนการยกระดับกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการสร้างระบบนิเวศที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการทำงานให้สามารถส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างแม่นยำและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

- พิกุล นามสูง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), 30-43.
- รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา และ ดวงพร พุทธวงศ์. (2563). ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 13(2), 3-13.  
<https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/faa/article/view/4670/3299>
- รัตดาวรรณ วงศ์คำจันทร์, วาโร เฟิงสวัสดิ์, และ เอกลักษณ์ เพียสา. (2568). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 8(2), 145 – 160.  
[https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc\\_662659.pdf](https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc_662659.pdf)
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (ม.ป.ป.). *ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21*. <https://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/262/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570). (1 พฤศจิกายน 2565). *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง หน้า 1-143.

- อาคม ชัยศรี, ประภาพร บุญปลอด, และ ชัญเทพ สิทธิเชื้อ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคabanของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*. 26(2), 127-146. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/279671>
- Alexander, K, L., & NWHM. (2020). *Malala yousafzai*. <https://www.womenshistory.org/education-resources/biographies/malala-yousafzai>
- BusinessBalls. (n.d.). *Practices of exemplary leadership - kouzes and posner*. <https://www.businessballs.com/leadership-styles/exemplary-leadership-kouzes-posner/>
- Collins, M., & SHRM-CP. (2021). *What is change management?*. <https://blog.axcethr.com/what-is-change-management>
- Díaz, E. R. (2019). Integrating *The five practices of exemplary leadership model into entrepreneurship education*. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 13(3), Article 10. <https://doi.org/10.20429/ijstl.2019.130310>
- Emmanuel, S., & Valley, C. A. (2022). *A qualitative case study of exemplary principal leadership in the united states virgin islands: An application of kouzes and posner's five practices of exemplary leadership*. *Journal of Research on Leadership Education*, 17(3), 243-264. <https://doi.org/10.1177/1942775121990054>
- FlashPoint Leadership. (n.d.). *The five practices of exemplary leadership*. <https://www.flashpointleadership.com/the-five-practices-of-exemplary-leadership>
- Gjerald, O., Kars-Unluoglu, S., Zabicka-Wlodarczyk, M., & Lupina-Wegener, A. (2025). Changing change: from heroic leadership to collective agency. *Journal of Change Management*, 25(3), 169-178. <https://doi.org/10.1080/14697017.2025.2539965>
- Harvard Kennedy School. (n.d.). *Empathetic leadership: Bridging division with shared common humanity*. <https://www.hks.harvard.edu/centers/cpl/publications/empathetic-leadership-bridging-division-shared-common-humanity>
- Henrico County Human Resources. (2024). *Inspire a shared vision (exemplary leadership)* [Video]. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=Wl0TQWPqoec>
- Join The Collective. (2024, December 8). *Master the 5 practices of exemplary leadership for emerging leaders*. <https://www.jointhecollective.com/article/mastering-the-5-practices-of-exemplary-leadership/>
- Kirkpatrick, N. (2022). *Evaluating and embodying exemplary leadership*. *Journal of Leadership Education*, 21(1), A1. <https://doi.org/10.12806/V21/I1/A1>
- Koilakonda, R. R., & Franklin, M. (2025). Global trends in change management: insights and key takeaways for 2025. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 9(2), 140-146. <https://capabilityforchange.com/wp-content/uploads/2025/03/Global-Trends-in-Change-Management-Insights-and-Key-Takeaways-for-2025.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *The five practices of exemplary leadership: How ordinary people make extraordinary things happen*. in Encyclopedia of Management Theory, Kessler, E.H. (ed.). Sage.
- López-Gómez, M. (2023). The effect of teacher leadership on students' purposeful learning. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2197282. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2197282>
- Martins, J. (2026, January). Change management process: 6 steps for teams & leaders. <https://asana.com/resources/change-management-process>
- Mattone, J. (2024, March 18). *Leading by example: How exemplary leaders inspire through their actions*. <https://johnmattone.com/blog/leading-by-example-how-exemplary-leaders-inspire-through-their-actions/>
- Menguin, J. (2022, May 29). *Exemplary leadership: A guide for good leaders*. <https://jefmenguin.com/exemplary-leadership/>
- MICHIGAN STATE University. (2023, April 19). *What is change management?*. <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/what-is-change-management/>
- Nelson, A. (2013, February 4). *Honoring malala's vision*. <https://abcnews.go.com/blogs/headlines/2013/02/honoring-malalas-vision>
- Overlap México. (2022, November 19). *Exemplary leadership model: Keys to effective leadership*. <https://www.overlap.net/mx/en/exemplary-leadership-model-keys/>
- Praditbuntham, P. & Sutheejariyawattana, P. (2023). Mobilize the school to become a 21st -century school. *World Journal of Education*, 13(4), 1-15. <https://doi.org/10.5430/wje.v13n4p1>
- Posner, B. Z. (2017, August 2). *5 Practices of exemplary leadership*. <https://www.success.com/5-practices-of-exemplary-leadership/>
- Prakash, D. , Bisla, M. & Rastogi, S. (2021). Understanding authentic leadership style: The satya nadella microsoft approach. *Open Journal of Leadership*, 10(2), 95-109. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.102007>
- Schneider, S. (2025). *The importance of change management in an organization*. <https://bloomfire.com/blog/importance-of-change-management/>
- Smith, C. (2015). Exemplary leadership: How style and culture predict organizational outcomes. *Nursing Management*, 46(3), 47-51. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000456659.17651.c0>
- Starfish Labz. (ม.ป.ป.). *ครูยุคใหม่กับการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21: ปรับตัวอย่างไรให้ทันโลก*. <https://www.starfishlabz.com/blog/1935-ครูยุคใหม่กับการศึกษาสำหรับศตวรรษที่-21-ปรับตัวอย่างไรให้ทันโลก>
- Sulpakar, S., Ridwan, R., Herdian, H., Sudjarwo, S., & Hariri, H. (2022). Exemplary Leadership Style and Other Leadership Styles Associated with Exemplary Practices. *International Journal of Education and Information Technologies*, 16, 81-91. <https://doi.org/10.46300/9109.2022.16.9>
- The Adecco Group. (2020). *What can we learn from microsoft's growth mindset culture?*. <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/what-can-we-learn-from-microsofts-growth-mindset-culture>

- The University of Arizona Global Campus. (2025, January 16). *What is change management?*.  
<https://www.uagc.edu/blog/what-is-change-management>
- Tiefensee, N. (2024, June 5). *12 reasons why change management is important*.  
<https://www.runn.io/blog/why-change-management-is-important>
- United Nations Thailand. (n.d.). *Our work on the sustainable development goals in Thailand*.  
<https://thailand.un.org/en/sdgs>
- VideoMonks. (2019). *Key takeaways from the book “learning leadership” to become an exemplary leader* [Video]. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=eBGbPUS2dJw>
- Watton, H. (2025, January 20). *It takes courage and strength to be empathetic, and I’m very proudly an empathetic and compassionate leader. I am trying to chart a different path*.  
<https://laidlawscholars.network/posts/it-takes-courage-and-strength-to-be-empathetic-and-i-m-very-proudly-an-empathetic-and-compassionate-leader-i-am-trying-to-chart-a-different-path>
- World Economic Forum. (2020, October 20). *The future of jobs report 2020*.  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>