

## ภาวะผู้นำของโรงเรียนเอกชน

ดร.ชิวิน อ่อนละออ\*

ดร.วานิช ประเสริฐพร\*\*

ดร.เอกราช โขยิตพิมานเวช\*\*\*

### บทนำ

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาของเอกชนในการกำกับของภาครัฐมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมามากกว่า 100 ปี ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของภาครัฐมาโดยตลอด อย่างไรก็ตามปัจจุบันในประเทศไทยมีโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นจำนวนมากเป็นที่นิยมของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานศึกษาต่อจนเป็นที่ยอมรับของสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาโดยตรงประกอบกับการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันและโรงเรียนของรัฐสูงมาก ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่นำพาโรงเรียนฝ่าอุปสรรคที่มากมาย และสลับซับซ้อนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีความสามารถไหวพริบปฏิภาณ มีความรอบรู้วิชาการต่างๆ รอบด้าน มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สร้างความสมดุลในมิติค่านิยมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม (จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, 2550) สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ และเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงรู้ทันโลก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาการเองตลอดเวลา เสริมสร้างศักยภาพให้กับตัวเอง เพื่อร่วมงาน และโรงเรียนมีคุณธรรมมีหลักปฏิบัติของตน ผู้บริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน มีธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีมีจิตสำนึกใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตเป็นคนประหยัด ใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น สอดคล้องความต้องการและความจำเป็นพัฒนาก้าวหน้าพึ่งพาตนเองได้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดไม่ฟุ่มเฟือย มีความรอบคอบในการตัดสินใจมีเหตุผลในการวางแผนและการสั่งการเป็นที่ยอมรับ มองเห็นผลมีหลักวิชาการนำมาใช้อย่างทำทันและชาญฉลาดแม้จะอยู่ในสภาวะขาดแคลน สร้างความมุ่งมั่น ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง บริหารสิ่งที่ทำทายเป็นเหตุมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีในการเตรียมความพร้อม ในการรับผลกระทบ ความเสี่ยง และผลการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล มีระบบที่รองรับทุกสถานการณ์ทั้งภายใน-ภายนอกโรงเรียนพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรู้และประสบการณ์ปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถนำพาโรงเรียนดำเนินงานตลอดไปเคียงคู่สังคมไทยได้อย่างตลอดไปและต่อเนื่อง (บุญรอด เหลืองงาม, 2560)

### ความหมายภาวะผู้นำของโรงเรียนเอกชน

ภัทรานิต พุทธิเรืองศักดิ์ (2560) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ใช้หลักการดำเนินชีวิตหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนาอันมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับตลอดจนให้ความสำคัญกับคำว่าความพอเพียงที่ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีภายใต้เงื่อนไขของการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมที่ต้องอาศัยเงื่อนไขความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม

\* อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย

\*\* คณบดีคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

\*\*\* ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกศึกษาขอนแก่น ตำบลคอนหันอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

เกษม วัฒนชัย (2556) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความประหยัดไม่ซีหนึ่ยวทำอะไรด้วยความละมุนละม่อมด้วยเหตุด้วยผล พอเพียง คือไม่โลภ ไม่เบียดเบียนและพอประมาณตามอัตภาพบุคคล และองค์กรทุกระดับที่นำไปปฏิบัติ มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และนำมาซึ่งความสุขเป็นรากฐานรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

เกื้อ วงศ์บุญสิน (2558) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่พัฒนาตรงกับความต้องการความจำเป็นในปัจจุบันโดยสามารถรองรับความต้องการหรือความจำเป็นที่จะเกิดแก่ชนรุ่นหลังๆ ด้วยทั้งนี้ในปัจจุบันโดยสามารถรองรับความต้องการหรือความจำเป็นขั้นพื้นฐานต่ำสุดจะยั่งยืนต่อเมื่อมาตรฐานการบริโภคในทุกหนทุกแห่งคำนึงถึงความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว (Long-term Sustainability) รวมถึงครอบคลุมมาตรฐานการรักษาโรคทางทรัพยากรที่จะตกกับคนรุ่นหลังโดยเป็นการพัฒนาที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่างแท้จริง มุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในเชิงสร้างสรรค์

Brent Davices (2015) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนว่าบุคคลที่มีบทบาทและมีภาวะผู้นำโดยมุ่งผลลัพธ์มากกว่าผลผลิต เสริมสร้างพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้สูงขึ้นเรื่อยๆ มั่นคงยั่งยืน ยืนหยัดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตสูงส่งไปเรื่อยๆ โดยจะมีกระบวนการกลไกขับเคลื่อนให้ก้าวหน้า พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นที่ไม่คาดคิดอยู่ได้แม้เกิดวิกฤตเพราะมีปัจจัยช่วยค้ำจุนสามารถอยู่รอดได้

Fullan (2013) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนว่าผู้บริหารที่หาวิธีการบริหารจัดการ เพื่อการแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวคิด8พลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่มีลักษณะการถ่อมตัวสูง มีความตั้งใจในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนอย่างยิ่งคือลักษณะของผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนถาวรในโรงเรียนเอกชนแม้จะพ้นจากตำแหน่งหรือพ้นจากความรับผิดชอบไปแล้วก็ยังสามารถสร้างผู้นำไว้ในองค์กรนั้น เพื่อให้ช่วยกันทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมที่ถาวรของโรงเรียนเอกชน

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนมีความสามารถ มีเครือข่ายพลังการสืบทอดเพื่อความต่อเนื่องและยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยความรู้ คุณธรรม ความพอประมาณการมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

### องค์ประกอบภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชน

กึ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องมองเป็นผู้บริหารที่มีปรัชญาในแง่วิถุวิสัย และจิตวิสัยดังนี้

1. มองอย่างวิถุวิสัย มองภายนอก คือ ต้องมีกินมีใช้ มีปัจจัยสี่เพียงพอที่เราพูดว่าพอสมควรกับอัตภาพ ซึ่งใกล้เคียงกับคำว่าพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ

2. ส่วนความหมายด้านจิตวิสัยหรือคั่นจิตใจภายใน คือ คนจะมีความรู้สึกเพียงพอไม่เท่ากัน บางคนเป็นล้านก็ไม่พอ บางคนมีนิดเดียวก็พอเป็นการเพียงพอทางจิต

สรุปอย่างสั้นๆ ว่าภาวะผู้นำต้องนำโรงเรียนเอกชนอยู่อย่างพอดีนั่นเอง เมื่อพอดีแล้วต่อไปจะขยายให้มากขึ้นอีกก็ได้พอเพียงแต่ต้องหามาได้โดยถูกต้องชอบธรรมนอกจากนี้ยังอ้างถึงท่านพุทธทาสภิกขุ ได้เสนอแนะให้คนไทยนำมาประพดปฏิบัติเพื่อความอยู่รอดบนโลกนี้ให้เหมาะแก่สภาพวิกฤตต่างๆ ในปัจจุบันดังนี้

1) ความขยันขันแข็ง 2) ความสุภาพอ่อนโยน 3) ความกตัญญู 4) ความมีศีลมีสัตย์ 5) ความประหยัด 6) ความเมตตา ใจกว้าง ใจบุญ 7) ความอดทนกลั่น 8) การยอมได้ 9) ความไม่ตามใจกิเลส 10) ความมีแบบฉบับเป็นของตนเอง  
บุญรอดเหลืองาม (2560) ได้กล่าวว่ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนจะต้องเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้

1. เป็นการพัฒนาคนเป็นแกนกลางของการพัฒนาโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาความยากจนการพัฒนาต้องสามารถตอบสนองในปัจจุบันขั้นพื้นฐานได้อย่างพอเพียงทั้งด้านการศึกษาสุขภาพอนามัยที่อยู่อาศัย และฐานะความเป็นอยู่ที่ตีรวมทั้งมาตรการนโยบาย ประชากรที่เหมาะสม

2 ธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมด้วยการพิทักษ์รักษาบำรุงช่วยสภาพธรรมชาติและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพแต่การพัฒนาจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการพัฒนา จริยธรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับชาติ (จริยธรรมที่แท้ต้องสามารถทำให้มนุษย์มีความสุขจึงจะเกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง) การพัฒนาด้านการศึกษานับว่าเป็นองค์ประกอบแรกที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไปอย่างน้อยทำให้คนรู้เท่าทันปัญหาที่เกิดขึ้นและที่สำคัญต้องมีการประนีประนอมคือยอมลดละความต้องการของตนเอง เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์บ้างหลักการเหล่านี้เองจะทำให้เกิดการพัฒนา

3. หลักการพัฒนาเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในสามมิติดังที่จะได้กล่าวต่อไป นี้ เนื่องจากทุกด้านล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันดังนี้ 1) มิติการพัฒนาด้านสังคม 2) มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

3) มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม

4. อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดการพัฒนามีลักษณะที่สำคัญได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) 1) คำนี้ถึงดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในอนาคต 2) คำนี้ถึงความเป็นองค์รวม คือ มองว่าจะกระทำสิ่งใดต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับสิ่งอื่นๆ

5. คำนี้ถึงเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ว่าควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเอื้อประโยชน์อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกลับสภาพท้องถิ่น

เกษม วัฒนชัย (2556) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำของโรงเรียนเอกชน ควรนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้คือ ประหยัดไม่ใช้หนี้เหี่ยวทำอะไรด้วยความละมุนละม่อมด้วยเหตุและผลจะเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และทุกคนจะมีความสุข และพระองค์ได้ทรงย้ำคำว่าพอเพียงคือไม่โลภไม่เบียดเบียนและพอเพียงนี้อาจมีมากก็ได้ แต่ต้องไม่เบียดเบียนคนอื่นและต้องพอประมาณตามอัตภาพเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับตัวบุคคลและองค์กรทุกระดับที่นำไปปฏิบัติเป็นภูมิคุ้มกันและนำมาซึ่งความสุขเป็นรากฐานรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลก รวมทั้งไม่เคยทำลายเศรษฐกิจหลักของประเทศเหมือนที่บางคนกล่าวอ้าง แม้สหประชาชาติก็ยังยอมรับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทั้งนี้การนำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้มีเงื่อนไข 3 ประการ คือ เงื่อนไขด้านหลักวิชาการที่จะต้องมีความสมเหตุสมผล เงื่อนไขด้านคุณธรรมและเงื่อนไขด้านการดำเนินชีวิต เช่น ความอดทน ความเพียร ความขยัน ส่วนเรื่องความพอประมาณ ไม่ใช่การชี้เหนี่ยวจนสุดโต่ง แต่เป็นทางสายกลาง คือ ความประหยัด พอดีพอเหมาะต่อความจำเป็นตามอัตภาพซึ่งในขณะนี้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงมาก ดังนั้น การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีความจำเป็นที่ต้องนำมาใช้อย่างรู้เท่าทันและอย่างฉลาดใช้ เพราะภาวะหลายอย่างของประเทศขณะนี้ มีปัญหาในหลายด้านโดยเฉพาะในเรื่องเศรษฐกิจการเมืองสังคมหากประชาชนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ก็จะอยู่ได้อย่างมีความสุข และวันนี้หลายคนยังมี ความเข้าใจผิดเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงว่าเป็นแนวคิดที่ต่อต้านโลกาภิวัตน์ แต่ในความเป็นจริงแล้วปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้กับครอบครัวไปจนถึงประเทศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักสายกลางประหยัดอดออมซึ่งทุกประเทศสามารถนำไปใช้ได้

ภัทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำของโรงเรียนเอกชนเป็นเนื้อหาสรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากการสรุปเนื้อหาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนักวิชาการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติธนาคารแห่งประเทศไทย ฯลฯ ได้ร่วมกันแปลงนิยามออกมาเป็นสัญญาลักษณ์ 3 ท่วง 2 เงื่อนไข เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ จุดจำและนำไปปฏิบัติโดยมีความหมายว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เป็นเรื่องของทางสายกลางที่อยู่ภายใต้เงื่อนไข 2 ข้อ คือ

1. เงื่อนไขความรู้ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

2. เงื่อนไขคุณธรรมประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน ความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต และมี 3 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันไป คือ

2.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

2.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

2.3 การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้จะนำชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มั่นคง

สุเมธ ตันติเวชกุล (2551) อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ได้บรรยายเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริว่า การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจแบบพอเพียงอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กล่าวถึงภาวะผู้นำควรมีพฤติกรรมในการ

1. ยึดความประหยัดตัดทอนค่าใช้จ่ายในทุกด้านลดละความฟุ่มเฟือยในการดำรงชีพอย่างจริงจัง
2. ยึดถือการประกอบอาชีพด้วยความถูกต้องสุจริต แม้จะตกอยู่ในภาวะขาดแคลนในการดำรงชีพก็ตาม
3. ละเลิกการแก่งแย่งผลประโยชน์และแข่งขันกันในทางการค้าขายประกอบอาชีพแบบต่อสู้อย่างรุนแรง

ดังอดีต

4. ไม่หยุดนิ่งที่จะหาทางใช้ชีวิตหลุดพ้นจากความทุกข์ยากครั้งนี้ โดยต้องขวนขวายใฝ่หาความรู้ให้เกิดรายได้เพิ่มพูนจนถึงขั้นพอเพียงเป็นเป้าหมายสำคัญ

5. ปฏิบัติตนในแนวทางที่ดี ลดละสิ่งชั่วให้หมดสิ้นไป เพราะยังมีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่จะดำเนินการโดยปราศจากความละเอียดอ่อนต่อแผ่นดิน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำโรงเรียนควรยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ เป็นปรัชญานำทางการพัฒนาของประเทศไทย มีแนวทางดังนี้

1. ทางสายกลาง ไม่พัฒนาไปในทางทิศใดทิศหนึ่งจนเกินไป เช่น ปิดประเทศหรือเสรีเต็มที่
2. ความสมดุลและความยั่งยืน เน้นการพัฒนาในลักษณะขององค์รวม
3. ความพอประมาณอย่างมีเหตุผลมีความพอเพียงในการผลิตและการบริโภค
4. ภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

5. การสมสรสร้างคุณภาพคน เน้นให้ความซื่อสัตย์สุจริต มิตรโตรี เอื้ออาทรมี ความเพียร มีวินัย มีลิตี ไม่ประมาท พัฒนาปัญญาและความรู้อย่างต่อเนื่อง

ปริญานูช ธรรมปิยา (2557) กล่าวถึงภาวะผู้นำโรงเรียนขอชนต้องใช้หลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง ได้บรรลุ เป็นแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้ประเทศ รอดพ้นจากวิกฤต สามารถดำรงได้อย่างมั่นคง และนำใ้กรพัฒนา ที่มีคุณภาพและยั่งยืน ปัจจัยสำคัญ ในการทำให้ เกิดวิถีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนมี 4 ประการ 1) การพัฒนาที่เน้นความสมดุล 2) การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ของกิจกรรมพัฒนา ที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม 3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน 4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

Fullan (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนขอชนใช้แนวคิด 8 พลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (8 Forces for change) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยมีปัญหาในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งก็คือ ขั้นตอนของการนำเอาหลักสูตรไปออกแบบการจัดการเรียนรู้อแล้วดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุมาตรฐาน การเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2554 นั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการ บริหารจัดการเพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในที่นี้ได้นำเอาแนวคิด 8 พลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (8 Forces for Change) ซึ่งนำเสนอโดยฟูลแลน (Fullan, 2008) มาเป็นแนวทางในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. การสร้างคามมุ่งมั่นเข้าใจ (Engaging people's moral purposes)
2. การสร้างศักยภาพ (Building capacity)
3. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding the change process)
4. การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Developing cultures for learning)
5. การพัฒนาวัฒนธรรมในการประเมิน (Developing cultures of evaluation)
6. การมุ่งเน้นส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focus on leadership for change)
7. การสรรมสร้างคามชัดเจนในเรื่องความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Fostering coherence making)
8. การส่งเสริมการพัฒนาในทุกกระดับ (Cultivating tri level development)

Brent Davise (2015) ในหนังสือ Developing Seasonable Leadership ได้นำเสนอปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของ ภาวะผู้นำโรงเรียนขอชนไร้ผู้บริหารจะต้องมีกาพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำโดยมุ่งผลลัพธ์ (Ocome) มากกว่า ผลผลิต (Output) จะห้องมีการบูรณาการความสมดุลในกาทำงานระหว่างพันธกิจ เป้าหมายกับแผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติประจำปี) และแผนระยะยาว (แผนพัฒนาการสถานศึกษา) ให้เป็นเนื้อเดียวกัน มุ่งการมีส่วนร่วมไม่ใช่ มุ่งที่แผน ทำอย่างไรจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความศรัทธา ความเชื่อ หลงใหล ใฝ่ฝัน ยึดมั่น ภาวะผู้นำต้อง มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีมานะมั่น จริงจัง จริงใจ มีกาลเทศะปล่อยวาง มีการสร้างเสริมศักยภาพการมี ส่วนร่วม ความผูกพันมีการสร้างมาตรฐานการวัดความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความยั่งยืน มั่นคง ยั่งยืน ให้พัฒนาเกิดขึ้นเรื่อยๆ ในองค์กร Brent Davies ได้นำเสนอปัจจัยที่เป็นฐานหลักของความยั่งยืนไว้ 9 ปัจจัย คือ

1. มุ่งผลลัพธ์ (Outcome) แทนที่จะเป็นเพียง ผลผลิต (Output)
2. เป็นการบูรณาการให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมาย และแผนระยะสั้นและระยะยาวให้เป็น เนื้อเดียวกัน (Balancing shot-and long -term objectives)
3. มุ่งเน้นขบวนการมีส่วนร่วมแทนที่จะเน้นที่แผน (Processes not plans)

4. ความยึดมั่น หลงใหล ใฝ่ฝัน มั่นยึด ผูกติด ตายเป็นตาย (Passion) ความหลงใหล ใฝ่ฝัน เกิดจากศรัทธา (Faith) มุ่งมั่นและความเชื่อ (Beliefs)

5. ความสุภาพนุ่มนวล อ่อนน้อมถ่อมตนที่ตลกขบขันซึ่งอยู่กับความมุ่งมั่น จริงจังจริงจังในวิชาชีพ (Personal humility and profession will)

6. กาลเทศะและการปล่อยวาง (Strategic timing and strategic abandon mint)

7. การสร้างเสริมศักยภาพและสร้างความมีส่วนร่วมผูกพัน (Building capacity)

8. มีการสร้างมาตรการการวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (Developing strategic measures of success)

9. สร้างความยั่งยืนมั่นคงยั่งยืนให้เกิดขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นไปในองค์กร (Building sustains bicity)

John P. Kotter (2016) กล่าวว่าภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ.1996 ศาสตราจารย์ Joh P. Kotter แห่งมหาวิทยาลัย Havard ได้ทำการวิจัยศึกษาถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรต่างๆ และนำเสนอแปดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จในหนังสือ Leading Change : An Eight-step Acton Plan for Leader หลังจากนั้นอีก 12 ปี ในปี ค.ศ. 2006 อาจารย์ได้พัฒนาแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลโดยออกหนังสือเรื่อง The Heart of Chang ร่วมกับผู้เขียนอีกท่าน คือ Dan Cohen แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้แนวทางปฏิบัตินี้ได้รับความนิยมในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในสหรัฐอเมริกาและนานาชาติในปัจจุบัน

แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (John P Kotter, 2006)

1. การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency)

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การสร้างศักยภาพโดยการนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญมีอารมณ์ร่วมกับงาน และมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing o vision and strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานและควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล การสร้างความมุ่งมั่นเข้าใจ

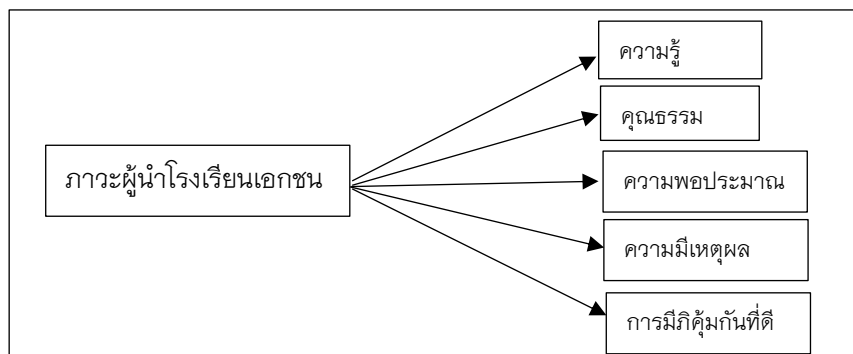
4 การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vison) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้ใจความเข้าใจง่าย และตอบสนองความต้องการของบุคคล

5. ให้อำนาจในการตัดสินใจการกระทำ (Empowering others to act) โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จ และการรับรู้ต่อความคืบหน้า และสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ

6. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น(creating short--erm wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

7. ต้องสร้างแรงบันดาลใจและความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า

8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำให้โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชน

จากภาพที่ 1 แสดงตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และงานวิจัยของนักศึกษา และนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยความรู้คุณธรรมความพอประมาณความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ซึ่งตรงกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชรัชกาลที่ 9 พระราชทานให้กับประชาชนชาวไทย โดยมีรายละเอียดของแต่ละตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

### นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชน

#### 1. ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความรู้

กิ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนได้นั้นจะต้องมีความรู้ และประสบการณ์มากพอสมควร ทั้งด้านความรู้ ด้านการบริหาร และงานที่รับผิดชอบ

บุญรอด เหลืองงาม (2560) กล่าวว่าภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนจะต้องมีความรอบรู้ในการพัฒนาคน พร้อมอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในมิติต่างๆ เช่น ความรู้ในด้านพัฒนา สังคมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เกษม วัฒนชัย (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจำเป็นจะต้องรอบรู้ทุกด้านในการดำเนินการ ต้องมีความรู้ในสิ่งที่กำลังทำโดยยึดหลักสายกลางรองรับการเปลี่ยนแปลง

ภัทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ (2560) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความรู้ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ วิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้านความรอบคอบที่จะนำความรู้ที่นำมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการ วางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

สุเมธ ต้นติเวชกุล (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนโดยมีความรู้ หลักวิชาการในการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรต้องเป็นผู้ชวนขยายไฝหาความรู้จะต้องอาศัยความรู้รอบรู้ รอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน รู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วพัฒนาปัญญาและความรู้อย่างต่อเนื่อง

ปิยานุช ธรรมเปีย (2557) กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนเอกชนจำเป็นจะต้องมีความรู้พัฒนาที่มั่นคงเหมาะสม ทั้งทรัพยากรทางกายภาพหรือวัตถุ เงินทุน ระบบนิเวศวิทยาต่างๆ ทรัพยากรทางสังคม คือ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีความเป็นอยู่ ค่านิยม และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าพร้อมกับความ สมดุลภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงมากกว่าการที่จะมุ่งขยายการเจริญเติบโตมากขึ้นเพียงมิติเดียว

Fullan (2013) กล่าวว่าภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องสร้างศักยภาพ ให้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายกลยุทธ์ทรัพยากร และวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนยังหมายถึงการพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถและสนับสนุนทรัพยากรใหม่ๆ อันได้แก่ เวลา ความคิด สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นศักยภาพจำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานี้ประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ และทักษะใหม่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ความชัดเจนของโครงการเปลี่ยนแปลงการเข้าถึงทรัพยากรหรือแหล่งข้อมูลและความรู้ในภาวพัฒนาภาวะผู้นำระดับผู้บริหารสถานศึกษา

Brent. Davise (2015) กล่าวว่าผู้นำโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องสร้างเสริมศักยภาพความรู้ ความสามารถ มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แทนลิตบูรณาการให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายและแผนระยะสั้นและระยะยาวเป็นเนื้อเดียวกัน ยึดมั่น การสร้างเสริมศักยภาพทุกภาคส่วนเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้เขียนบทความวิชาการจากที่ได้ศึกษาสรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการด้านความรู้สำหรับบทความวิชาการ ในครั้งนี้ว่า ความรู้ หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้มา เชื่อมโยงกัน มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลคาดการณ์อนาคตได้ รู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการตนเอง พัฒนาทีมงานเสมอ

## 2. ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านคุณธรรม

กิ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในแง่จิตวิสัยหรือจิตใจภายใน ขอเพียงแต่ต้องมองหา ได้โดยถูกต้องชอบธรรม เสนอแนะให้คนไทยมาประพฤติปฏิบัติ ความกตัญญู ความมีศีลมีสัตย์ ความเมตตา ใจกว้าง ใจบุญ ความไม่ตามใจกิเลส

บุญรอด เหลืองงาม (2560) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีจิตสำนึกและวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อกัน มีสิทธิและโอกาส ที่จะได้รับการจัดสรร และผลประโยชน์ด้านการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม สมานฉันท์ เอื้ออาทร มีหลักปฏิบัติในการครองตนครองคน และครองงาน

เกษม วัฒนชัย (2556)กล่าวว่าผู้นำต้องพอเพียงไม่โลภ ไม่เบียดเบียนต้องพอประมาณตามอัตภาพ เดินสายกลางให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญทุกคนทุกฝ่ายเท่าเทียมกัน เป็นแบบอย่างที่ดี

ภทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ (2560) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความอดทน ความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต มีความยุติธรรม วางตัวเหมาะสม

สุเมธ ดันติเวชกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่ดี ผู้นำต้องซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติตนในทางที่ดี ลดละสิ่งชั่ว ให้หมดสิ้นไปมีความละเอียดรอบคอบ เป็นมิตรไมตรี เอื้ออาทร มีความเพียร มีวินัย

Brent Davise (2015) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะมีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตนมีมานะจริงใจ มีกาลเทศะ ปลอ่ยวาง มีคุณธรรม มีความนึกด้วยสปีริตจิตสำนึกพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม

ผู้เขียนบทความวิชาการจากที่ได้ศึกษาสรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการด้านคุณธรรม สำหรับบทความ วิชาการในครั้งนี้ว่าคุณธรรมหมายถึง หลักปฏิบัติของผู้บริหารในการครองตนครองคนครองงาน มีธรรมภิบาล

## 3. ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความพอประมาณ

กิ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำควรบริหารองค์กรให้พอกินพอใช้ พอสมควรตาม อัตภาพ ฟังตนเองได้ในเศรษฐกิจ และได้สรุปสั้นว่าภาวะผู้นำควรมีปรัชญาชีวิตว่า การมีชีวิตอยู่อย่างพอดีนั่นเอง เมื่อพอดีแล้วค่อยขยายให้มากขึ้นแต่ต้องได้มาโดยถูกต้อง ชอบธรรม โดยควรมุ่งเน้นเรื่องประหยัด ใช้จ่าย เท่าที่จำเป็น ไม่ฟุ่มเฟือย



บุญรอด เหลืองงาม (2560) กล่าวว่า ผู้นำต้องเน้นหลักความพอดี ตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานเท่าที่จำเป็น เน้นเรื่องการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบมีขีดจำกัดที่มีเศรษฐกิจพอเพียง

เกษม วัฒนชัย (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำควรบริหารทรัพยากร ประหยัดไม่ชี้เหนียว พอเพียงไม่โลภ ไม่เบียดเบียนพอเพียงนี้ อาจมีมากก็ได้แต่ต้องไม่เบียดเบียนคนอื่นและต้องพอประมาณตามอัตภาพ

ความพอประมาณไม่ใช้การชี้เหนียวแต่เป็นทางสายกลางคือประหยัดพอดีพอเหมาะต่อความจำเป็นตามอัตภาพ

ภทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องมีความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

สุเมธ ตันติเวชกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความประหยัด ตัดทอนค่าใช้จ่ายในทุกด้าน ลดละความฟุ้งเฟ้อโยนการตำหนิต่ออย่างจริงจัง การบริหารองค์กรให้ดำเนินไปทางสายกลาง ไม่พัฒนาไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งจนเกินไป

ปรียานุช ธรรมปิยา (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดี ต้องนำองค์กรพัฒนาก้าวหน้าอย่างมั่นคงพออยู่พอกิน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ดำเนินชีวิตของความพอประมาณแล้วค่อยพัฒนา ในระดับที่ใหญ่หรือสูงขึ้น ผู้เขียนบทความวิชาการจากที่ได้ศึกษาสรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการด้านความพอประมาณ สำหรับบทความวิชาการในครั้งนี้ว่า ความพอประมาณ หมายถึง ประหยัด ใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น สอดคล้องตามความต้องการและความจำเป็นพัฒนาก้าวหน้า พึ่งพาตนเองได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4. ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความมีเหตุผล

กิ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่มีความรอบคอบในการตัดสินใจ มีเหตุผลในการวางแผนการดำเนินการมองเห็นผลที่จะเกิดในอนาคตมีวิสัยทัศน์มีเหตุผลทำไม่ต้องทำอะไรนี้ทำแล้วมีผลดีผลเสียอย่างไร

บุญรอด เหลืองงาม (2560) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่มีความรอบคอบในการพัฒนาคนเป็นแกนกลาง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจนตอบสนองความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐานอย่างมีเหตุผลทั้งด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย และฐานะความเป็นอยู่ที่ดีรวมทั้งมาตรการนโยบายประชากรที่เหมาะสมมีเหตุผลในการกำหนดทิศทางขององค์กรมีเหตุผลในการสั่งการของสายบังคับบัญชา เป็นที่พอใจเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน มุ่งสนองความสมดุล ไม่ให้มีผลกระทบด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ทั้งผลกระทบภายในและภายนอกองค์กร มีเหตุผลในการดำเนินถึงเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ว่าควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และเอื้อประโยชน์อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพองค์กร

เกษม วัฒนชัย (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีทำอะไรด้วยความละมุนละม่อมด้วยเหตุด้วยผลทุกคนจะได้มีความสุขตามอัตภาพไม่ทำลายองค์กรหรือบ้านเมืองมีหลักวิชาการที่จะต้องมีความสมเหตุสมผลพอเหมาะต่อความจำเป็นตามอัตภาพรักษาหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดี โดยยึดหลักการการเดินทางสายกลางความระมัดระวังมีเหตุผลโดยต้องนำมาใช้อย่างรู้เท่าทัน และอย่างฉลาดใช้ เนื่องจากในปัจจุบันประเทศชาติมีการเปลี่ยนแปลงมาก

ภทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่ตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้นทุกเรื่องที่ดีตัดสินใจจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

สุเมธ ตันติเวชกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องยึดถือการประกอบอาชีพด้วยความถูกต้องสุจริต แม้จะอยู่ในภาวะขาดแคลนในการดำรงชีพก็ตาม มีความรอบคอบในการตัดสินใจมีเหตุผลในการวางแผนการดำเนินการโดยพัฒนาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนดำเนินถึงผลที่คาดว่าจะเกิด

Fullan (2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดี ต้องเป็นบุคคลที่สร้างความมุ่งมั่น เข้าใจมีเหตุผลการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการกับสิ่งที่เต็มไปด้วยความท้าทายอย่างมีเหตุผล การเสริมสร้างความชัดเจน เมื่อมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาสู่ระบบอย่างมีเหตุผล

Brent Daise (2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะมุ่งผลลัพธ์แทนที่ผลผลิตมีการบูรณาการให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายและแผนระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นเนื้อเดียวกันมีเหตุผลนำไปสู่การปฏิบัติ มีเหตุผลที่มุ่งเน้นขบวนการที่ส่วนรวมมากกว่าเน้นที่แผนยึดมั่นถือมั่นมีเหตุผลตีความใฝ่ฝันที่เกิดจากแรงศรัทธามีแรงบันดาลใจไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ใฝ่ฝันเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมหรือเพื่อการเรียนรู้อย่างเสมอภาค สร้างความยั่งยืนมั่นคงให้เกิดขึ้นในองค์กรมีความลึกซึ้งด้วยสปิริต ยืนหยัดมั่นคงในสิ่งที่ตั้งงามไม่หวั่นไหวหรือลวงว้างโดยง่าย มีจุดยืน จุดก้าวที่ชัดเจนยาวไกลยิ่งใหญ่อื่นๆ มีความกว้างขวางครอบคลุมสมบูรณ์พร้อมทุกคนร่วมรับรู้ ร่วมกันเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน

John P. Kotter (2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่มีเหตุผล ผลกระทบให้คนในองค์กรสร้างเป้าหมายจุดประสงค์สร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องมีการสื่อสารให้คนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด มีเหตุผลในการใช้อำนาจหรือการกระทำในการตัดสินใจสร้างแรงบันดาลใจและความเพียรพยายาม ต้องเป็นผู้นำสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนบทความวิชาการจากที่ได้ศึกษารูปได้ว่านิยามเชิงปฏิบัติการมีด้านความมีเหตุผลสำหรับบทความวิชาการในครั้งนี้ ความมีเหตุผล หมายถึง ความรอบคอบในการตัดสินใจมีเหตุผลในการวางแผน ดำเนินการมองเห็นผลนำมาใช้อย่างชาญฉลาดมีเหตุผลในการสั่งการมุ่งมั่นบริหารสิ่งที่ท้าทายอย่างมีเหตุผล

## 5. ภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

กิ่งแก้ว ศรีลาลักษณ์รัตน์ (2558) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องนำพาองค์กรให้อยู่รอดบนโลกนี้ให้เหมาะสมกับสภาพวิกฤตต่างๆ พึ่งพาตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ มีความรอบคอบในการตัดสินใจ มีการเตรียมความพร้อมในการรับผลกระทบความเสี่ยงและเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

บุญรอด เหลืองงาม (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียงสามารถอยู่ได้ท่ามกลางกระแสวิกฤติหรือเศรษฐกิจที่ปั่นป่วน ตอบสนองต่อความจำเป็นขั้นพื้นฐานทำให้จำเป็นเรื่องเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำโรงเรียนเอกชนที่ดีต้องคำนึง ถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงองค์รวม คือ มองว่าจะกระทำอะไรต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งอื่นๆ คำนึงถึงเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ควรเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร ไม่มีผลต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

เกษม วัฒนชัย (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีต้องช่วยองค์กร บุคคลให้มีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันรองรับความเปลี่ยนแปลง ไม่ทำลายเศรษฐกิจหลัก ยึดทางสายกลาง อะไรจะเกิดขึ้นก็สามารถอยู่ได้อย่างมีความสุข

ภัทรานิต พุทธเรืองศักดิ์ (2560) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้จะนำชีวิต และเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มั่นคงและยั่งยืน

สุเมธ ดันดีเวชกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะช่วยให้พัฒนาเศรษฐกิจให้ก้าวทันโลกยุคโลกาภิวัตน์เพื่อสร้างความสมดุล และพร้อมยอมรับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กว้างขวางทั้งด้านวัตถุ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี จะได้มีภูมิคุ้มกัน

และรู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ปรียานุช ธรรมปิยา (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านวัตถุล้างคมสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง มากกว่ามุ่งขยายการเจริญเติบโตให้มากขึ้นเพียงมิติเดียว สามารถรอดพ้นจากวิกฤตสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ เป็นการพัฒนาที่ไม่เสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

ผู้เขียนบทความวิชาการจากที่ได้ศึกษาสรุปได้วิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติการด้านการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีสำหรับบทความวิชาการในครั้งนี้มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีหมายถึงการเตรียมพร้อมในการรับผลกระทบความเสี่ยงและผลเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลมีระบบที่รองรับทุกสถานการณ์มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมั่นคง

### ตารางที่ 1 องค์ประกอบนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้สาระหลักเพื่อการวัด

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
ด้านความรู้	ความรู้รอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้มาเชื่อมโยงกัน มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล คาดการณ์อนาคตได้ รู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองเสมอ	ผู้บริหารมีความรอบรู้วิชาการต่างๆ รอบด้านมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สร้างความสมดุลในมิติ ด้านสังคมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม คาดการณ์ในอนาคตได้ และเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงรู้ทันโลกเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาตนเอง ตลอด เวลา เสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเองเพื่อนร่วมงาน และโรงเรียน
คุณธรรม	หลักปฏิบัติของผู้บริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน มีธรรมภิบาล	เป็นแบบอย่างที่ดี มีหลักปฏิบัติครองตน มีจิตสำนึกหลักปฏิบัติครองคน มนุษยสัมพันธ์ เอื้ออาทร มีหลักปฏิบัติ ครองงานมี ธรรมภิบาล ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต
ความพอ ประมาณ	ประหยัด ใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น สอดคล้อง ความต้องการและความจำเป็น พัฒนา ก้าวหน้าพึ่งพาตนเองได้ใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	ผู้บริหารต้องประหยัดใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น ไม่ฟุ่มเฟือย บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความต้องการและความจำเป็นพัฒนาโรงเรียน ให้ก้าวหน้า พึ่งพาตนเองได้ใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
ความมีเหตุผล	ความรอบคอบในการตัดสินใจ มีเหตุผลใน การวางแผนดำเนินการ มองเห็นผล นำมาใช้ อย่างชาญฉลาด มีเหตุผลในการสั่งการ มุ่งมั่น บริหารสิ่งที่ทำทนายอย่างมีเหตุผล	มีความรอบคอบในการตัดสินใจ มีเหตุผล ในการวางแผน มีเหตุผลในการสั่งการ เป็นที่ยอมรับมีหลักการวิชาการนำมาใช้อย่าง เท่าทัน และชาญฉลาด แม้จะอยู่ในสภาวะขาดแคลน สร้างความมุ่งมั่น ความเข้าใจการ เปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
ด้านการมี ภูมิคุ้มกันในตัว ที่ดี	การเตรียมพร้อมในการรับผลกระทบความ เสี่ยงและผลเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ คาดว่า จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล มีระบบที่ รองรับทุกสถานการณ์ มีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืน มั่นคง	เตรียมความพร้อมในการรับผลกระทบ ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลง มีระบบรองรับได้ ทุกสถานการณ์ ทั้งภายใน-ภายนอกโรงเรียน พัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย มีความรู้และ ประสบการณ์ เตรียมรับสถานการณ์ ปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง คำนึงการ พัฒนาอย่างยั่งยืนมั่นคง

### เอกสารอ้างอิง

- กิ่งแก้ว ศรีลาสิกุลรัตน์ (2558). *ภาผู้นำเชิงกลยุทธ์*. ค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2558. จาก  
<http://gotoknow.org/blog/Kingkeew-cems/206245>.
- เกษม วัฒนชัย. (2556). *ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร.
- เกื้อ กระแสลม. (2558). *การพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับหน่วยประเมิน  
สถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญรอด เหลืองงาม. (256). *ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ให้มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.  
 ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- ปรียานุช ธรรมปิยา (2557). *วิกฤตเศรษฐกิจ 2557 กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร.
- พุทธ เรื่องศักดิ์. (2560). *อนาคตภาพโรงเรียนเอกชนอีสานตอนบน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.ขอนแก่น:  
 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สุเมธ ตันติเวชกุล (2557). *วิกฤตเศรษฐกิจ 2557 กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12  
 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- Brent Davies. (2015). *Developing Sustainable Leadership*, London :ECIY JSP.
- Fullan, M, (2013). *The Six Secrets of Change*. New York : John Wiley & Cons.
- John P. Kotter (2016). Model Planning for Higher Education. *Journal of Higher Education*, 52, 470-489.