

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ก้าวเข้าสู่โรงเรียนชั้นนำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช จังหวัดอุบลราชธานี



อภิรักษ์ชัย แกระหัน

ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านฝั่งแดง สพป.มุกดาหาร

การเป็นผู้นำทางการศึกษา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงานให้โครงการต่างๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น แต่ยังคงส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองโดยการกระทำร่วมกันของครู นักเรียนและชุมชน และยังใช้กระบวนการทำงานร่วมกันของครูในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย จากงานวิจัยหลายเรื่องพบตรงกันว่า ผู้นำที่นำแต่เพียงผู้เดียว ไม่สามารถทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งได้ ผู้นำที่ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเท่านั้น จึงจะสามารถทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างกว้างขวางภารกิจของผู้นำสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นการคิดและนำทางเพียงคนเดียว แต่ต้องสื่อสาร กระตุ้นการมีส่วนร่วมและกระจายความรับผิดชอบด้วย ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ ดังนี้ **มีวิสัยทัศน์** ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง **มีความเชื่อ**ว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อที่ว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่อำนาจแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง **เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์** ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ **เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี** ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา **ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง** การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จและ **ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง** การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) กล่าวว่า ผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม และจะต้องมีระบบการบริหารมาดำเนินการให้คำสั่งมีผลให้บังคับได้ Burns (ประเสริฐ สัมพงษ์ธรรม, 2538 : 50-51; อ้างอิงจาก Burns.1978 Leadership.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความ ต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน (Mushinsky, 1997, p: 374 citing Burns.1978. Leadership) **คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987)** เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจ อิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคง ต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้ **กล้าท้าทายต่อ**



กระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือ ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในอดีตการ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด **สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)** ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และ พยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนา แรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามได้วัตถุประสงค์ ร่วมกัน **เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act)** ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะ กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการ ตัดสินใจให้กับ ผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้ำ และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น **เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way)** ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการ ตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่ เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำ กับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ **กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart)** ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุ ตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำ ต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดง ความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ **หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบาร์มีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ**

เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ แบส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น

ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้มาแสดงให้ เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวล ของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัย การผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ ทำทหายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่ รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาใน การปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตน เพื่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักรักความผูกพันต่อองค์กร



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นและประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำสู่การปฏิบัติงานแล้วประสบ ผลสำเร็จ อย่างเป็นรูปธรรม ที่มีความโดดเด่นในการบริหารสถานศึกษา อีกท่านหนึ่ง คือ **ดร.ประยงค์ แก่นลา** ผู้อำนวยการโรงเรียนเบ็ญจะมะ มหาราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี ท่านมีประวัติในการทำงานและใช้ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการด้านบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมจนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป จากการได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน ๒ สมัยติดต่อกัน จาก กระทรวงศึกษาธิการ ปี ๒๕๔๓, ๒๕๔๗ รางวัลผู้บริหารต้นแบบ ระดับประเทศ จาก คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปี ๒๕๔๖ รางวัลข้าราชการตัวอย่าง ของ กระทรวงศึกษาธิการ ปี ๒๕๔๖ และรางวัลป๋ายพระราชทานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน จาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปี ๒๕๔๘, ๒๕๕๒ **การศึกษา** สำเร็จการศึกษา การศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยวิชาการศึกษา (มศว.) มหาสารคาม ระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ด้านการฝึกอบรม เป็นหัวหน้าคณะทำงาน การยกกร่างกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้ สพล. ในส่วนกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประวัติการทำงาน เริ่มรับราชการในตำแหน่ง ครู 2 ระดับ 2 โรงเรียนทรายมูลวิทยา จังหวัดยโสธร ในปี พ.ศ. 2521 และมีประวัติการทำงานที่สำคัญ คือ ปี พ.ศ. 2539 ครูใหญ่โรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร พ.ศ. 2550 ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม จังหวัดยโสธร พ.ศ. 2554 ผู้อำนวยการโรงเรียน เบ็ญจะมะมหาราช จังหวัดอุบลราชธานี ในระหว่างปี พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2557 ดร.ประยงค์ แก่นลา ได้รับการแต่งตั้งให้ ปฏิบัติหน้าที่สำคัญหลายตำแหน่ง อาทิ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต ๑/ กรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๒๙ อุบลราชธานี - อำนวยการเจริญ / เป็นหัวหน้าคณะทำงานการยกกร่างกิจกรรมพัฒนานักเรียน ให้ สพล. ในส่วนกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๑/

อนุกรรมการที่ปรึกษาสำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. ด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์เป็นวิทยากรอบรมให้กับ สพฐ./สพม./สพป. ผู้บริหารดีเด่น จาก สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (ส.บ.ม.ท.) ปี ๒๕๔๖/ รางวัลเหรียญครูสุคติ จาก ครูสภา ปี ๒๕๔๖/ผู้บริหารรางวัลครูสภาดีเด่น จาก ครูสภา ปี ๒๕๔๖

งานสังคม มีบทบาทในงานสังคมกับองค์กรต่างๆ หลายองค์การ อาทิ ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดยโสธร/ที่ปรึกษาผู้ตรวจราชการกระทรวงวัฒนธรรม/ที่ปรึกษาโครงการพระราชดำรินิสมเด็จพะเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี งานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน สำนักพระราชวัง/ผู้ทรงคุณวุฒิศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน) /โล่รางวัล “คนดีศรีเมืองยศ” จาก จังหวัด ยโสธร ปี ๒๕๔๘ รางวัล “ผู้บริหารนักพัฒนาสังคม” จาก สมาคมสื่อมวลชน จังหวัด ยโสธร ปี ๒๕๔๒

การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดร.ประยงค์ แก่นลา ประกอบด้วยหลายด้าน คือ ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นที่พึงพอใจ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้ ทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ **ด้านการสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation)** ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และทำให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ให้ความยุติธรรมกับทุกคน บอกข้อบกพร่องและบอกวิธีการแก้ไขงานที่ผิดพลาด การชมให้ชมต่อผู้อื่น โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน **ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการเตรียมการในปัจจุบัน ว่าโรงเรียนมีภารกิจอะไร กำหนดเป้าหมายโรงเรียนและมีกลยุทธ์ที่จะทำงานให้สำเร็จ นโยบายต้องเป็นหลักสากล วัดได้ มีความเป็นจริง มีจังหวะเวลาที่เหมาะสม งบประมาณ อุปกรณ์ ความสำเร็จจะตรงกับภารกิจของโรงเรียน การมีนโยบายที่ดีก็เหมือนมีทิศทางนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า และตรงตามความจำเป็นและความต้องการของสังคมโดยรวมที่ต้องสร้างขึ้น **ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)** ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถพูดคุย สร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง มีการสื่อสารแบบสองทาง ให้เกียรติ มีความจริงใจ และรับฟังเหตุผลด้วยดี **ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจและกระตุ้นปัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยการสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ดูแล ให้คำแนะนำปรึกษา พัฒนาบุคลากร และกระตุ้นความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานโดยใช้ความคิด เหตุผล และมีความรอบคอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา และรู้จักการทำงานเป็นทีม **ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Minting a Source of Personal Power)** ผู้บริหารโรงเรียนต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใส่ใจความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างบุคคลที่มีคุณค่า โดยอาศัยหลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการปกครอง และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และ **กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process)** ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้บริหารจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

จากแนวคิดและหลักการดังกล่าวของท่านผู้อำนวยการ ทำให้โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช เป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันในการเข้าเรียนของนักเรียนสูงเป็นลำดับต้นๆ ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับต้นๆ ของประเทศ และจากผลงานของนักเรียน ดังนี้ ปี 2554 ชนะเลิศเชียร์ลีดเดอร์ระดับนานาชาติที่เมืองโกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลีย ปี 2554 ชนะเลิศกีฬาว่ายน้ำชิงแชมป์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่

ประเทศเวียดนาม/ ชนะเลิศเอเชียนเกมส์ที่ประเทศจีน/และชนะเลิศซีเกมส์ที่ประเทศอินโดนีเซีย ปี 2554 ชนะเลิศอัน
เหรียญทอง ประเภทคะแนนรวม และเหรียญเงินประเภทบุคคลในแข่งขันคณิตศาสตร์โอลิมปิกเอเชียที่ประเทศเนปาล
ปี 2554 รองชนะเลิศอันดับที่ 1 (เหรียญเงิน) แข่งขันโอลิมปิก
คณิตศาสตร์ที่ประเทศฟิลิปปินส์

ดร.ประยงค์ แก่นลา ได้กล่าวถึงความรู้สึกและ
ขอคิดให้ ครูและผู้ที่กำลังก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคตว่า
“ข้าพเจ้ามีความสำนึกในบุญคุณราชการและตั้งใจจะเป็น
ข้าราชการที่ดีในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ผู้ทรง
คุณที่ยิ่งใหญ่ต่อแผ่นดินไทย ในฐานะที่ได้เป็นผู้บริหาร
โรงเรียน จึงจริงจังและมุ่งมั่น จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา
โดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่



มีอยู่ บริหารโรงเรียนให้บังเกิดผลต่อเด็กและเยาวชน เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศและ
สังคมไทยสืบไป จนกว่าชีวิตจะหาไม่ บนพื้นฐานแนวคิดของข้าพเจ้า คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ เสียสละ
มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ สู้งานประสานชุมชนด้วยความจริงจังและจริงใจ” บทสรุป “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น ต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่มีในตัวอย่างเหมาะสม
และประยุกต์ใช้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ **ดร.ประยงค์ แก่นลา** ผู้อำนวยการ
โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role
Modeling) การสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary
Leadership) ด้านการมุ่งความสัมพันธในฐานเอกบุคคล (Individualized Consideration) การกระตุ้นการ
ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal
Power) และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) หากองค์ประกอบภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเหล่านี้ ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องสอดคล้องกับงานและสถานการณ์
ก็จะทำให้บุคลากรตลอดจนนักเรียนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล และทำให้
โรงเรียนก้าวสู่โรงเรียนคุณภาพชั้นนำ ในระดับภูมิภาคและระดับประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York:
The Free Press.
- _____. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done
in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krebs, K. D. (2005). *Can servant-leaders be safety indicators? Development and test of a model linking
servant leadership to occupational safety (Doctoral dissertation, DePaul University, 2005)*. **Dissertation
Abstracts International**, 66(12), 156. (UMI No.3200241)
- Mushinsky, Paul M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational
psychology*. California : Brooks/Cole.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี