

ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา*

Qualitative Leadership of School Administrators

ฐิติวัฒน์ หมั่นกิจ

Thitiwat Mankit

นักวิชาการอิสระ, ประเทศไทย

Independent Academician, Thailand

Thitiwattao@gmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาของกลุ่ม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว การที่จะเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพนั้น ต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจ ต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับแนวคิดในการบริหารจัดการบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมาย และคุณภาพ ผู้นำควรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักองค์กร สร้างความผูกพันทางใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลกับองค์กรของตนถ้าตัวบุคคลใดปฏิบัติงานด้วยใจที่ผูกพันในความรักองค์กรแล้วก็จะยอมส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ, ผู้บริหาร, สถานศึกษา

Abstract

Qualitative leadership is an art that is essential and crucial for executives to lead their organizations to success. This is because the leader takes an

* Received 1 December 2022; Revised 15 December 2022; Accepted 27 December 2022



important part in defining problems, making decisions, planning and being responsible for the survival or development of the group for school administrators to be a professional manager must have a far-sighted vision strategic work management perspective know how to analyze evaluate and decide. There must be a new vision in management for efficient operations. The concept of integrated management must be adjusted that focuses on problem solving and development that combines both policy and practice. Must have proactive management behavior. Focus on results or achievements according to goals and quality. Leaders should create an organizational culture, raise awareness for personnel to love the organization, create a mental bond that exists in individuals and their organizations. If any person works with a commitment to love the organization, then it will result Make the work efficient and effective.

Keyword: Qualitative Leadership, Administrators, academy

บทนำ

ในสภาพที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วการจัดการบริหารองค์กรต้องมีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ให้ทัน มิเช่นนั้นจะถูกทิ้งให้ล้าหลัง และจะประสบความล้มเหลวในการบริหารองค์กรเพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือเอกชน ต่างต้องการที่จะให้องค์กรของตนมีผู้นำเชิงคุณภาพมาเป็นนักบริหารในองค์กร ในส่วนของการบริหารจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา”เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองพลโลก โดยทุกภาคส่วนของสังคมต้องมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) คำว่า “ผู้บริหาร ตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่ง ปลุกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพ กฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จัก รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของ ชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มี ความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติ การศึกษา แห่งชาติ, 2542)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องมี คุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาท ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถกำหนด ประเด็นศึกษาที่สำคัญ 4 ด้าน หลักได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ทักษะยุคใหม่ บทบาทหน้าที่ และ คุณธรรม ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีการกล่าวถึง ครูมือ อาชีพและผู้บริหารมืออาชีพ และถือกันว่าเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ทำให้การปฏิรูป การศึกษาไทย บรรลุผลตามเจตนารมณ์ และช่วยให้แผนแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของไทย เป็นไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร สถานศึกษา เนื่องจากในภาคปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลัก ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆของ สถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ความก้าวหน้า หรือ ความ



ถ้าหลังของสถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียน จะขึ้นอยู่กับ ความเป็นผู้นำและความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษานั้น โดยภาพรวมแล้ว จะมีภาระหลักที่สำคัญ 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ภาระด้านการบริหารงาน ภายในของสถานศึกษา ซึ่งมีงานวิชาการกิจการนักเรียนเป็นงานหลัก จากนั้นจะเป็นงานการเงินและ การงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป ฯลฯ 2) ภาระด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการ พัฒนา มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา เป็นงานพื้นฐาน และมีงานด้านการพัฒนาอื่นๆ ประกอบ จะต้องมีการวางแผน มี การกำหนดการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการ ของชุมชนและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 3) ภาระด้านการประสานงานและการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ทั้งในระดับชุมชนหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานอื่นภายนอก ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ภาระงานทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวนี้นี้ ล้วนมีความสำคัญและมีผลโดยตรงต่อการบริหาร จัดการและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และสะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นนักบริหาร ระดับมืออาชีพ (Professional) ของตัวผู้บริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะในการ ดำเนินงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาไทยและการที่มีระบบการปฏิรูประบบราชการไทยดำเนินคู่ขนานไปพร้อมกัน ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบและสะท้อนให้เห็นถึงฝีมือและผลงานได้ชัดเจนขึ้น การทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะสลับซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม จึงต้องการความเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีทั้ง ความรู้ ความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารการศึกษาค่อนข้างสูง มากกว่าที่เคยเป็นอยู่เดิม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) นอกจากนี้ ผลการประเมินตรวจสอบรายงานผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) (องค์การมหาชน) ปีการศึกษา 2559-2561 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีผลทำให้การประเมินคุณภาพการศึกษา ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นเพราะผู้บริหารขาดภาวะผู้นำและปัจจัยอื่นๆ เช่น คุณลักษณะของตัวนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเรียน

การสอน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา ย่อมมีผลต่อครูและนักเรียน รวมทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารดังต่อไปนี้

ผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ในทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรจะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำ ซึ่งผู้นำนี้อาจได้รับจากตำแหน่งหน้าที่ตามงานที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้นำถ้าในองค์กรใดที่มีผู้นำที่ดีจะสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และทำให้องค์กรมีความเจริญ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถก็อาจส่งผลเสียต่อ องค์กรเช่นเดียวกัน จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรสำหรับความหมายของคำว่าผู้นำนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ

ความหมายภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ (Qualitative Leadership) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่างๆ ดังนี้

แซลลิส (Salis. 1993 : 88-89) ได้เสนอบทบาทของ ผู้นำคุณภาพในการพัฒนาสถาบัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพ 3) สร้างความเข้าใจและสื่อสารรายละเอียดสู่ทุกคน 4) มีการเน้นลูกค้า 5) การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) เป็นผู้นำการพัฒนาบุคลากร 7) การบริหารความขัดแย้งของบุคลากร 8) การเป็นผู้นำนวัตกรรม 9) การมีโครงสร้างของสถาบัน ชัดเจน 10) การ



มีความมุ่งมั่นในการจัดอุปสรรค 11) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 12) มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานขณะเดียวกัน

เบอร์ริลล์; และ เลดอลเทอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999: 296-297) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน 3) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ แบบดั้งเดิม 4) มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นๆ 5) มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ 6) มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม การจงใจ และ 7) มีพลังในการทำงาน

เรแมนน์ (Reimann, 1991: 8 -11) ให้แนวคิดว่ภาวะผู้นำคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีเป้าหมายเชิงรุก 4) การกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า 5) มีการติดต่อสื่อสาร 6) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์การ และ 7) การติดต่อกับลูกค้า

สโคลเทส (Scholtes, 1992: 113) ได้ให้หลักการคุณลักษณะของภาวะผู้นำคุณภาพว่าต้องประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 3) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างความมั่นใจในวิธีการทำงานร่วมกัน 5) การทำให้พันธกิจขององค์การมีความชัดเจน 6) ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 7) การเน้นทีมงาน และ 8) การศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการที่เรียกว่า The 10 P Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพ จะต้องมึลักษณะดังนี้ คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) การมีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งมั่นประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารบุคคล 10) ความรักองค์กรจากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าความจำเป็นพื้นฐาน ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งในทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมายเช่น ทักษะในการแก้ไขข้อ

ขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ทักษะของการเป็นผู้นำจัดเป็นยุทธวิธีในลักษณะที่ว่า ทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องของสถานการณ์เฉพาะเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและเน้นที่จุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะให้ผลผลิตออกมาจะพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีทักษะพื้นฐานเหล่านี้อยู่ในตัวของแต่ละคนอยู่แล้ว เว้นเสียแต่ว่าจะมีทักษะทางนี้เก่ง มากน้อยต่างกันเท่านั้น ได้ดังนี้ 1.1 ทักษะในการแก้ไขขัดแย้ง ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ (Kae H. Chung, and Leon C. Megginson, 1981) ความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือไม่สอดคล้อง (Roy W. Pnewman and Margaret E. Brueht, 1982) ซึ่งบราว (Brown) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ คือ ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือ พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้ หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยังยัง สกัดกัน หรือ สร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง (David L. Brown, 1983) 1.2 รูปแบบการตัดสินใจจากการศึกษาของอีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจไว้ความหมายในขอบข่ายที่กว้างการตัดสินใจจะกล่าวถึงกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงและจบสิ้นเมื่อได้มีการอนุมัติและนำไปใช้ในการปฏิบัติการตัดสินใจในความหมายที่แคบจะหมายถึงการเลือกซึ่งเป็นขั้นหนึ่งของการตัดสินใจ การเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจประเมินทางเลือกในการปฏิบัติต่างๆ อย่างสมบูรณ์แล้วไซมอน (Simon) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่แสดงความผิดพลาดในการตัดสินใจบ่อยครั้ง ลิพแฮม (Lipham) ให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่โลเลรีบผัดขบการตัดสินใจ ของตนเอง การตัดสินใจการบริหารมี 3 แบบ คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับการงานประจำ (routine decision-making) 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ (Heuristic decision-making) และ 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise



decision-making) การตัดสินใจจะถูกต้อง หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 สิ่ง คือ ข้อมูลที่ได้รับมา (data) และความถูกต้องของข้อมูล (validity) 1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ กริฟฟิธส์ (Griffiths) มีความเห็นว่าการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กรนั้น ผู้บริหาร จะต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่ควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น แต่การที่จะ กำหนดว่างานชนิดใดให้ใครเป็นผู้ทำหน้าที่สั่งการหรือตัดสินใจแทนเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและควรจะได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (Deniel E. Griffiths, 1959) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กำหนดรูปแบบของการตัดสินใจ คือ สถานการณ์ที่ 1 มีส่วนร่วมสูงใช้ในกรณีที่สาระของ เนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานมีความสามารถเพียงพอสำหรับการช่วยตัดสินใจ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารควรจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สถานการณ์ที่ 2 และที่ 3 (บางกรณี) อยู่ในระดับ กึ่งกลางการรวบอำนาจหรือการกระจายอำนาจ โดยสถานการณ์นี้อาจจะมีผลกระทบต่อการ บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำด้วยตนเอง สถานการณ์ในลักษณะนี้อาจเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน โดยตรงหรือไม่เกี่ยวข้องและผู้ร่วมงานอาจมีความสามารถเพียงพอหรือไม่ก็ตามแต่ใน สถานการณ์ที่ 4 นั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตัดสินใจโดยตลอด เพราะสถานการณ์ใน ลักษณะนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานเลย 1.4 การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม โดยธรรมชาติแล้วคนเราจะอาศัยร่วมกัน เป็นกลุ่มๆ ถ้ามีอยู่ 2-3 คน ก็เป็นกลุ่มย่อยๆ หรือกลุ่ม เล็กๆ ถ้ากลุ่มย่อยๆ คนก็รวมเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ การใช้วิธีการใดก็ตามที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่ม ได้หันหน้าเข้ามาร่วมมือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาาร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีที่เรียกว่า การพัฒนาเกิดขึ้น การสร้างทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะโน้มน้าวให้คนมารวมกลุ่มกันทำงาน 1.5 ปัญญาชนเน้นความกลมเกลียวของการทำงาน และเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะผู้นำที่ หน้าที่ เป็นโค้ชในการสร้างทีมที่ดีกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจตอบสนองต่อสถานการณ์โดยรับผิดชอบ เขาจะทำงานมิใช่เฉพาะใครสั่งให้ทำ หรือมีใครมาคอยตรวจตรา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานต้อง ทำให้ดีที่สุด แฮลพิน (Halpin) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมุ่งการทำงานเป็นกลุ่มงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2. การมองการณ์ไกล (Perspective) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่า การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่าง ยุทธวิธี และ ยุทธศาสตร์และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองการณ์ไกลจะเป็น คนที่มองกว้างๆ มีความอดทนมีแนวความคิดไกลซึ่งสามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียง เล็กน้อยผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

3. มีหลักการ (principle) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าในการ บริหารนผู้บริหารจะต้องมีแนวคิด หรือหลักการในการปฏิบัติงานนั้นๆ หลักการก่อให้เกิด บุรณาการ และมีความหมายต่อผู้นำอย่างมากหนังสือ Wall Struck Journal-Gallup Pot ได้ กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจ 282 แห่ง ยอมรับหลักการช่วยให้เกิด ความก้าวหน้าในการทำงานอย่างดี และในเรื่องของหลักการนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า หลักการ ไว้หลายท่าน อาทิ เช่น บาร์และ คณะ (Bar and others) กล่าวไว้ว่า หลักการ หมายถึงกฎเกณฑ์ทั่วไปความคิดรวบยอดข้อเท็จจริงพื้นฐานความเชื่อมั่นอันเป็นที่ยอมรับซึ่ง เป็นแนวทางปฏิบัติจากสถานการณ์อย่างหนึ่งไปสู่ สถานภาพอีกอย่างหนึ่ง และเป็นสิ่งสำคัญที่ จะควบคุมกิจกรรมและเป็นวิธีการสำหรับการปฏิบัตินั้นๆ สำหรับบริกส์ และโจเซฟ (Briggs and Joseph) ให้ความคิดเห็นไว้ว่าหลักการ คือ วิธีทางแห่งการแก้ปัญหาที่คิดว่าจะมีความเชื่อมั่น มากที่สุดไม่เฉพาะแต่อาศัยจากประสบการณ์เดิมเท่านั้น แต่อาจได้จากข้อเท็จจริงพื้นฐานและรู้ ว่าจะนำไปใช้อย่างไร

4. หลักในการทำงาน (platform) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอแนวคิดว่า หลักในการทำงาน ได้แก่การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวาง เกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงานหลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้วหลักในการทำงานจะมีส่วน ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างดีหลักในการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือด้านธุรกิจอื่นๆ ย่อมมีผล ต่อผู้นำที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกันในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษานั้น สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เห็นความสำคัญของหลักในการทำงานดังกล่าว จึง ได้กำหนดมาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็น



มาตรฐานกลางขึ้น เพื่อให้โรงเรียนถือปฏิบัติเรียกว่า มาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5. หลักการปกครอง (politics) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่า ผู้นำควรมีลักษณะของนักปกครอง นั่นคือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย เรื่องการปกครองมักมีเรื่องอำนาจ (power) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำ เพราะสารพัดที่จะทำให้เกิดผลต่างๆ ขึ้นได้ ผู้นำและอำนาจนี้จะควบคู่กันเสมอ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ครูได้ทำงานด้วยความสมัครใจนักปกครองที่ดีต้องมีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง จากการศึกษาและฝึกอบรม มีหลักในการปกครอง บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย รู้จักประวัติ นิสัย ความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยละเอียด รู้จักชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร รักษาความเที่ยงธรรม มีความคิดริเริ่ม มีหลักในการบริหาร คือ รู้จักจังหวะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานรู้จักถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้

6. ความมุ่งประสงค์ (purposing) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวความคิดว่าผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด นอกจากนี้การมีความมุ่งหมายยังช่วยให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่างๆ ตามหลักการวิธีดำเนินการและเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและดำเนินไปในแนวทางเดียวกันสมประสงค์ กล่าวว่าการตั้งเป้าหมายการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากที่พอเหมาะและเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตัวของเขาเอง

7. การวางแผน (planning) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่าการวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาว ให้เป็นเชิงประจักษ์การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติและจะได้ทราบว่าอะไรควรทำเป็น

ขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จการวางแผนคล้ายๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้นหรือตารางการทำงานต่างๆ ในรูปของ PERT เป็นต้น

8. ความยืนหยัด (persisting) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีแนวความคิดว่าผู้นำที่ดีควรจะมีคามยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิตทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย ความยืนหยัดของผู้นำจำเป็นต้องสื่อความหมายให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงาน และควรยืนหยัดในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

9. การบริหารบุคคล (people) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ยอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก ดังนั้นถ้าผู้นำหวังที่จะแสวงหาผลงานที่ดี ควรจะได้แสวงหาช่องทางที่จะเข้าใกล้เป้าประสงค์หรือ วัตถุประสงค์ตามความต้องการของหน่วยงาน จุดประสงค์ของการบริหารงานในหน่วยงานควรเป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เจริญงอกงามขึ้น การบริหารบุคคลจัดเป็นข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพการบริหารบุคคลในแง่ความคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีความหมาย ในแนวเดียวกับการบริหารงานบุคคลนั้น พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลไว้คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ในสิ่งที่เขาทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย มิใช่ทำด้วยความกระหายโดยธรรมชาตินั้นความรักองค์กรของแต่ละบุคคลย่อมมีน้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการรวมตัวของคนในองค์กรนั้นๆ อันก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นขององค์กรถ้าองค์กรใดมีความเป็นปึกแผ่นอันเกิดจากการสร้างความเจริญให้กับองค์กรโดยส่วนรวมประชาชนได้รับความเป็นธรรมมีความมั่นคงและการ



ดำรงชีวิตเป็นไปด้วยดีสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความผูกพันความจงรักภักดีต่อองค์กรของตนยอม
ทำให้อยอมพลีแม้แต่ชีวิตและเลือดเนื้อเพื่อป้องกันองค์กรและส่งเสริมให้รุ่งเรืองยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว สรุปได้ว่า ความรักองค์กรเป็นความผูกพันทางใจที่มีอยู่ในตัว
บุคคลกับองค์กรของตนถ้าตัวบุคคลใดปฏิบัติงานด้วยใจที่ผูกพันในความรักองค์กรแล้วก็จะยอม
ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างสูงส่งต่อองค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจแฝง
(Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำ
ต้องการด้วยความเต็มใจอิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำ
บางคนอาจจะมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือ ความชื่นชมความพึงพอใจของผู้อื่น
เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีพระคุณหรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมีหรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง
ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความ
อยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราเห็นว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่
ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ มักจะ
ประสบปัญหาความขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์คุณธรรม ความเสียสละ และเป็น
ประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการ
ฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้
อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราเห็นว่าผู้นำและ
ภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำ และบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะ
เป็นผู้นำของกลุ่ม

โดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กรดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำที่
มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด ในองค์กรจึง
เปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น 2) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน
การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การ

ประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสียน้อยที่สุด 3) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์กร (OD) การจูงใจ (motivation) การควบคุมคุณภาพ (QC) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) 4) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบาย ให้ผู้ตามเข้าใจ และเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กร ชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน ผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้นก็คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรก็จะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย 5) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมเพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กันดี ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิดและแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและแนวความรู้สึกในแนวเดียวกันผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

หลักการ แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากหลักการและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ มีนักทฤษฎีได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเอาไว้ต่างๆ ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1910-1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้นการศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ สโตกคิล



(Stogdit) และคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1948-1970 ได้รวบรวมผลงานวิจัย คุณลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะของผู้นำในตนเองและสามารถสร้างความยาเกรงให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้ 2. ภูมิหลังทางสังคม (Social economic background) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม (Social economic background) ของผู้นำได้เป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ เช่น การศึกษาสถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น ซึ่งโดยที่ ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง คือ ข้อดีหรือข้อที่มีประโยชน์ในการได้มาซึ่งสถานภาพความเป็นผู้นำ 2) บุคคลจากชั้นเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำกว่า สามารถเข้าสู่ตำแหน่งในโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น 3) ผู้นำต่างๆ มีแนวโน้มที่จะมาจากผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงจากผลการศึกษาดังกล่าวเป็นการยอมรับว่าคุณลักษณะและภูมิหลังทางสังคมเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและเหมือนกับกรณีคุณลักษณะทางกายภาพ ตำแหน่งผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยภูมิหลังทางสังคมดังกล่าวแล้ว อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย 3. สติปัญญาความรู้ความสามารถ (intelligence) การศึกษาเป็นจำนวนมากโดยตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำ แสดงหรือชี้ให้เห็น ว่าผู้นำมักมีลักษณะต่อไปนี้คือ พุดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี 4. บุคลิกภาพ (personality) จากการศึกษาค้นคว้าได้มีการพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-relate characteristics) ผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้มีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ 6. คุณลักษณะทางสังคม (Social-relate characteristics) ผู้นำตามลักษณะแบบนี้เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ดี ซึ่งผู้นำคนใดก็ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าว มักจะมีส่วนที่ทำให้ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มเหนียวแน่น (Ralph M. Stogdit, 1974)

นอกจากนั้นในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีนักวิจัยได้ใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำไม่มีประสิทธิภาพการศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้กับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วยวรูม (Vroom) ได้เคยสรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะ ไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน และเรดดิน (Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิด ดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม กับทุกสถานการณ์ได้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีการกล่าวถึง ครูมืออาชีพและผู้บริหารมืออาชีพ และถือกันว่าเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ทำให้การปฏิรูปการศึกษาไทยบรรลุผลตามเจตนารมณ์ และช่วยให้แผนแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของไทยเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากในภาคปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแลควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ความก้าวหน้า หรือ ความล้าหลังของสถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียนจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น โดยภาพรวมแล้วจะมีภาระหลักที่สำคัญ 3 ด้านด้วยกัน คือ 1. ภาระด้านการบริหารงานภายในของสถานศึกษา ซึ่งมีงานวิชาการและกิจการนักเรียนเป็นงานหลัก จากนั้นจะเป็นงานการเงินและการงบประมาณ



งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป 2. ภาระด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการพัฒนา
มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ
การศึกษาเป็นงานพื้นฐาน และมีงานด้านการพัฒนาอื่นๆ ประกอบจะต้องมีการวางแผน มีการ
กำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของ
ชุมชนและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 3. ภาระด้านการประสานงานและการติดต่อกับ
หน่วยงานภายนอกสถานศึกษาทั้งในระดับชุมชนหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานอื่นภายนอก
ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ภาระงานทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว
นี้ ล้วนมีความสำคัญและมีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาของ
สถานศึกษา และสะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นนักบริหารระดับมืออาชีพ
(Professional) ของตัวผู้บริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
ของการปฏิรูปการศึกษาไทยและการที่มีระบบการปฏิรูประบบราชการไทยดำเนินคู่ขนานไป
พร้อมกัน ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบและสะท้อนให้เห็นถึงฝีมือและผลงานได้ชัดเจนขึ้น การ
ทำงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะสลับซับซ้อนขึ้นกว่าเดิมจึงต้องการความเป็นนักบริหาร
มืออาชีพที่มีทั้งความรู้ ความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการในการ
บริหารการศึกษาค่อนข้างสูงมากกว่าที่เคยเป็นอยู่เดิม

ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพนั่น ในที่นี้จะเสนอลักษณะสำคัญที่ควรจะมีปรากฏ
ให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1. ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่
ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้น
งานหลักคือการบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสูง 2. ความเป็นคน
ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่
สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต 3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกลมองอนาคต
ขององค์กรเป็นหลักการมีคุณลักษณะเป็นคนมองอนาคต (Future-oriented) เห็นการณ์ไกล
มีวิสัยทัศน์ 4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาจะมีการ
เปลี่ยนแปลงในการศึกษาค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากที่เคยรู้ เคยเข้าใจ ที่เคยมีประสบการณ์

การปฏิรูปตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 5. ความสามารถในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่ผู้บริหารส่วนราชการตามระบบราชการ แต่เป็นผู้นำในหมู่นักวิชาชีพชั้นสูงที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพค่อนข้างสูง 6. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน 7. รูปแบบการเรียนการสอนในโลกปัจจุบันและอนาคตจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงฝีมือของผู้บริหารมืออาชีพเมื่องบประมาณมีจำกัด 9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย

โดยสรุปว่า ในการที่จะเป็นนักบริหารที่ดีในอนาคตนั้นจะต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างที่เป็นแบบใหม่แนวใหม่ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว การที่จะเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพนั้น ต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจ ต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับแนวคิดในการบริหารจัดการบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพ

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ให้ประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ในการที่จะเป็นนักบริหารที่ดีในอนาคตนั้นจะต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างที่เป็นแบบใหม่แนวใหม่ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว การที่จะเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพนั้น ต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจ



ต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับแนวคิดในการบริหารจัดการบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพ ผู้นำควรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักองค์กรสร้างความรู้ความผูกพันทางใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลกับองค์กรของตนถ้าตัวบุคคลใดปฏิบัติงานด้วยใจที่ผูกพันในความรักองค์กรแล้วก็จะยอมส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างสูงส่งต่อองค์กรอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประกอบการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2560. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ขัตติยา ดวงสำราญ. (2564). ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการระดมทรัพยากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศิลปการจัดการปีที่ 5 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2564.
- กุลจิรารักษนคร. (2563). การศึกษากรอบแนวคิดของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0. Journal of Modern Learning Development Vol. 5 No.4 July–August 2020.
- พระครูสังฆกิจโสภณ. (2561). กระบวนการการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำสงฆ์. วารสาร มจร. การพัฒนาสังคมปีที่ 3 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2561.
- Bensis Likert. (1967). The Human Organization. Tokyo, Japan: McGraw / Hill.
- Sonnenfeld, Jeffery A. (1998). “A Study of the Cultural Effects of Industry and Career Systems on Top Executive Perceptions of Ethical Problems” International Journal of ValueBased Management. 11(1), p.73-91.
- Kae H. Chung, and Leon C. (1981) Megginson, Organizational Behavior: Developing Managerial Skills (New York: Harper and Row), 3.

- Roy W. Pnewman and Margaret E. (1982). Brueht, Managing Conflict: A Complete Process Centered Handbook (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall), 3.
- David L. Brown. (1983). Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1983), 4-5.
- S. L. Felton. (2005). " Transactional and Transformational Leadership and Teacher JobSates factional." Doctoral Dissertation Department of Philosophy Science, TheUniversity of Mississippi.