ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
Leadershipof School Administrators

นุชนาฎ เพชรชำนาญ
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศได้นั้น หลักสำคัญก็คือ การศึกษา เพราะการศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงควรมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ สามารถผลิตบุคลากรที่เกิดจากผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่จัดการบริหารทางการศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและนำความรู้นั้นมาพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในยุคนี้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่นำเสนอ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

To develop the country to be civilization as civilized countries, the essence is education. Because of education creates people and nation. Therefore, in administration of education, we need responsible once who has knowledge, capabilities, visions and efficiency, which can manages education to be succeed along with objectives of the nation. He/she can generates personnel from hight-quality educational product. As follows, educational administrator must has leadership. The leadership can be developed through various approaches and can be suitably learned, then applies the knowledge to develop administration of education increasingly. At any rate, It conforms to a reformation of economy, society and culture in this generation.

Objective of the article is to presenting the leadership of school directors. It presents the ideas of school director's leadership, duties of the leader and a format of leadership.

Keywords: leadership, administrator

บทนำ

ในปัจจุบันผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้

ผู้นำที่มีสมรรถภาวะต่ำ ย่อมพยายามอย่างยิ่งที่จะใช้และแสดงออก ซึ่งความสามารถของตนแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำที่มีสมรรถภาวะปานกลางพยายามอย่างยิ่งที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคคลอื่นเป็นที่ตั้ง ส่วนผู้นำซึ่งมีสมรรถภาวะสูงนั้น ก็จะบริหารงานโดยอาศัยสติปัญญาของบุคคลอื่นมาเกื้อกูลเป็นหลักยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และเมื่อมีเหตุการณ์ปัญหาเกิดขึ้น ผู้เป็นผู้นำก็พึงเรียกประชุมคณะทำงานเพื่อรับฟังความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง หากมิได้ชุมนุมให้พร้อมกัน ก็จะทำให้เกิดความลังเลไม่อาจตัดสินให้เด็ดขาดลงไปได้ และย่อมทำให้พันธกิจ (Mission) ขององค์การนั้นไม่สามารถกระทำได้อย่างเสร็จสิ้น

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้นจะมองเพียงในด้านกายภาพบุคลิกภาพความรู้ความสามารถความมั่งคั่งและบารมีเท่านั้นแต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดีฯลฯเพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว

ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้นำจึงควรศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ ลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์การจะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)

มาลี จุฑา (2542)กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงานโดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศดร (2545) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

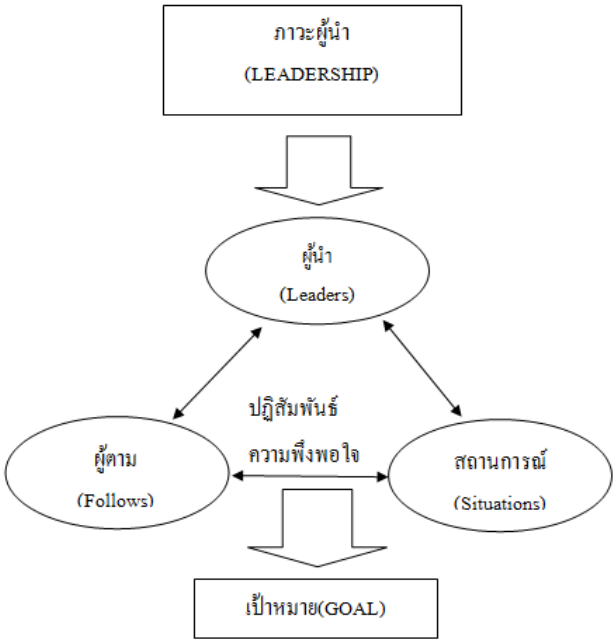
เสนาะ ติเยาว์ (2535) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

สุรีย์ภรณ์ ทรรศนียากร (2541)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆโดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กานดา จันทร์แย้ม (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยได้สรุปว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders)ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุปตามภาพประกอบที่ 1 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้



ที่มา: ดัดแปลงจาก อารี เพชรผุด (2537)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มากแต่ในที่นี้ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) คือ

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านกายภาพ (physical traits) และลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (personality traits) การศึกษาลักษณะทางด้านกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่างรูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับ Theit Theories ของ Gardner ได้แก่

1) The Tasks Of Leadership : กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีข้อบกพร่องทางด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้ มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

1) แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ทเลวิท แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งลักษณะผู้เป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Democratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะทำเกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ได้บังคับบัญชาเต็มที่ในการติดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

2) แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากผลศึกษาไว้ ดังนี้

เรนสิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน(อ้างอิงถึงใน Miner,1992) ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวมยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1) แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ2ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4) แบบมีส่วนรวมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้สรุปความว่าลักษณะสภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามการที่จะประความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสภาวะผู้นำต่างๆ กันและแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อาร์โนลและเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1986) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ 1960–1980 ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล "วิธีที่ดีที่สุด" (best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยมีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่นบรรยากาศขององค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิต Life-Cycle Theory

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchandอ้างถึงใน ประเสริฐสมพงษ์ธรรม, 2537) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

(1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน

(2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

(3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ดแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้อง

คอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมขิงผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถแล้เต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบและในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นาแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership theory) และแบบเปลี่ยนสภาพ (transformationalleadership theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม องค์การให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการด้านหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) ดังนี้

1) วางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
2) ประเมินความเหมาะสมและคุณภาพของโครงการการพัฒนาหลักสูตร
3) อำนวยการให้เป็นไปตามนโยบาย และปรัชญาของการศึกษาและหลักสูตร
4) อำนวยการในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
5) ใช้ข้อมูลจากการวิจัยและส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
6) ประสานงานกับบุคคลอื่นในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน
7) ทำงานร่วมกับผู้นิเทศในการใช้หลักสูตรให้สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
8) เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร
9) อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลาและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
10) ช่วยเหลือครูโดยใช้เทคนิคการแนะแนวและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร
11) จัดองค์กรและอำนวยการโครงการที่เกี่ยวกับการจัดบริการทางการศึกษาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ
12) แนะนาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนเข้าใจ
13) ส่งเสริมการติดต่อการประสานงานกับโรงเรียนเดียวกันในการพัฒนาหลักสูตร

สรุปได้ว่าบทบาทของผู้นำองค์การ ในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบผู้นำจะต้องปรับบทบาทของตนให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบของภาวะผู้นำ

1. รูปแบบภาวะผู้นำตามรูปลักษณ์ (Trait) ซึ่งมุ่งจุดหมายไปที่รูปลักษณ์ที่สง่างามบุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขามรูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่นิยมให้มีการศึกษาลักษณะต่างๆเพื่อการเข้าสังคมการเจรจาและการสื่อสาร มารยาททางสังคม รวมทั้งการแต่งกาย

2.รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม(Behavioral leadership) ซึ่งมีความคิดว่าภาวะผู้นำคือพฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ภายใต้ภาวะของผู้นำนี้มีการศึกษาของมิชิแกนและโอไฮโอ เสตท ซึ่งจากการศึกษาที่พยายามจะชี้ให้เห็นชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดจะให้ผลดีต่อการทำงานจากการสัมภาษณ์คนงานพบว่า การมุ่งคนเป็นหลักทำให้ได้งานมากกว่าการมุ่งงานเป็นหลัก

3.ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership)กล่าวว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพูดตามและสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์การซึ่งผู้บริหารองค์การต้องควบคุมและแก้ไข

4.ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ(Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตามเช่นมีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมในการทำงานจะมีลักษณะ ความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีให้ความรู้สึกว่าสามารถพึ่งพาได้

5.ภาวะผู้นำการปฏิรูป(Trans formational Leadership)เป็นภาวะผู้นำที่กันน้ำในระดับปกติประจำวันภาวะผู้นำการปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึงจุดประสงค์และพันธกิจของกลุ่มและพยายามทำให้พูดตามสามารถเข้ากันได้เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำการปฏิรูปประกอบด้วยมิติ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถพิเศษ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการรู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด และด้านการรู้จักพิจารณารายบุคคล

สรุป

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนให้มีคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างมากเพราะสามารถสร้างศรัทธา การยอมรับนับถือ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ คนในสังคม อีกทั้ง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีไปเป็นงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถจนเกิดความสามัคคีผู้บริหารที่ดีควรตระหนักอยู่เสมอว่าการบริหารงานนั้น นอกจากต้องมีหลักในการทำงาน โดยยึดหลักกฎหมายระเบียบคำสั่งธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีคุณธรรมในการครองตน ครองคนและครองงานตามสภาพและวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ

การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียนและได้รับความร่วมมือของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้าน

ความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

รายการอ้างอิง

กานดา จันทร์แย้ม . (2546).**ภาวะผู้นำ** . กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มาลี จุฑา.(2542).**จิตวิทยาการเรียนการสอน.**(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:ทิพย์วิสุทธิ์.

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศดร.(2545). **ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุรีย์ภรณ์ ทรรศนียากร. (2541). **ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร.** โรงเรียน สหศาสตร์ศึกษา . เข้าถึงได้จาก http://library.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/fulltext.php?id=5217#

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนาะ ติเยาว์. (2535). **การบริหารแบบผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Arnold, H.T. and Feldman DC. (1986).**Intergroups Conflict in Organization Behavior**.NewYork:McGraw-Hill.

Likert,R.(1961).**New patterns of management.** New York, NY : McGraw-Hill.