

## ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา Leadership for Educational Administrators

ดร.ชีวิน อ่อนละออ<sup>1</sup>

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

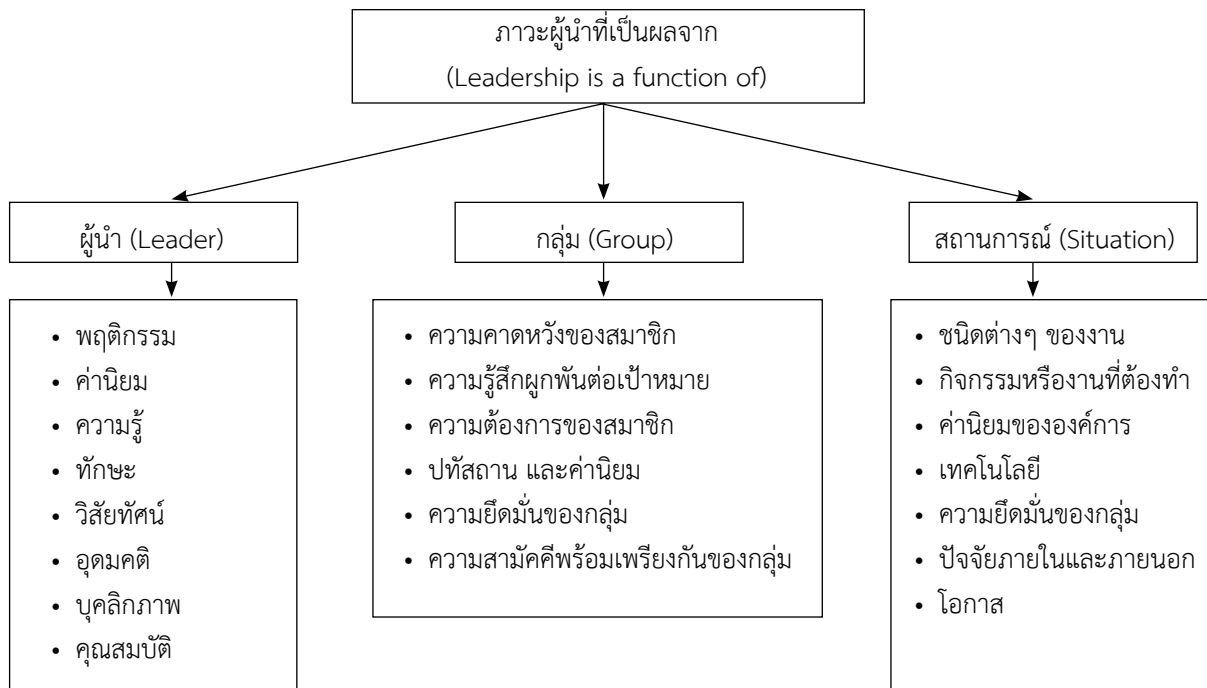
เป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำทางการศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะ (skill) ประสพการณ์ อดทนการณบริหารงานการศึกษาผู้ตาม คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีสองประเภทตามทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย ของแมคเกอร์ คนประเภททฤษฎี X พยายามหลีกเลี่ยงงาน คนประเภททฤษฎี Y ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) มีความขยัน ถ้าผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำจะได้ผลสัมฤทธิ์จากทั้งคนมี 2 ประเภท ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารมัก จะใช้การพินิจภายใน (introspection) คือคิดเอาเอง (insight) ไม่พิจารณารอบด้านดังที่ทฤษฎีเกสทอลท์ (Gestalt theory) ระบุว่าควรมอง See as a whole คือ มองทุกส่วนพร้อมกัน อีกปัญหาหนึ่ง คือผู้บริหารขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อความมีภาวะผู้นำ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อทุกๆ ฝ่าย จึงขอเสนอบทความ เรื่อง ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา ตามลำดับดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary ให้ความหมาย leadership ว่าตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้นำ (the position or function of a leader) ผู้มีความสามารถในการนำ (ability to lead) และได้ปฏิบัติการการนำ (an act or instance of leading) ในฐานะผู้นำของกลุ่ม

Nigro, (1970) คำจำกัดความว่าภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพและคุณค่าของผู้มีภาวะผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการตัดสินใจได้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร และสามารถชักนำให้บุคคลช่วยทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายลุล่วงสมมโนปรารถนา ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่นที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ อังไฉ (นิติยสัมพันธ์, 2556)

สรุป Webster เน้นภาวะผู้นำ เป็นประมุขศิลป์ เป็นคุณสมบัติเฉพาะของสถานภาพ (status) ผู้นำ ดังนั้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง คือตัว “ผู้นำ” ส่วน F.A.Nigro เน้นว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำใช้กับ “กลุ่ม” ให้เหมาะสมกับ “สถานการณ์” ดังภาพที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ



ดั่งภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของภาวะ

ที่มา : ประยุกต์จาก ดร.เทพพนม เมืองแทน และ ดร.สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การกรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 184

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำจะต้องมีปัจจัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. **ผู้นำ (leader)** คือ ผู้บริหารการศึกษาที่มีอิทธิพล อำนาจบารมี อำนาจหน้าที่ มีบุคลิกภาพดี
2. **ผู้ตาม (followers)** คือ กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมงานในองค์กรนั้นๆ
3. **สถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ตามได้ปฏิสัมพันธ์กัน** ประชุมร่วมกัน ตกลงข้อกำหนดกฎเกณฑ์ตามสถานการณ์นั้นๆ

ปัจจัยองค์ประกอบ 3 ประการของภาวะผู้นำเขียนเป็นแผนภูมิได้ทำนองเดียวกับแผนภูมิที่ 1 เขียนเป็นแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

อารี เพชรผุด. (2530). ได้กล่าวว่า**ความสำคัญของภาวะผู้นำ** เห็นได้จากการเปรียบเทียบผู้นำพลวัต (dynamic leader) ใช้อำนาจหน้าที่สามารถชักนำไปทางไหนก็ได้ นำไปทางดีหรือไม่ดีก็ได้ตามอารมณ์ ผู้นำนิเสธ (negative leader) ก็ปฏิบัติการณ์เป็นปฏิปักษ์ต่อหลักการระเบียบแบบแผน และเห็นผู้ตามเป็นเครื่องจักร ส่วนผู้นำ

ปฏิธาน (positive – leader) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leaders) เป็นกลางประสานให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม องค์กรอยู่ได้ บุคคลอยู่ได้ เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นเส้นที่ทางบวกแก่ทุกฝ่าย แต่ 2 ประเภทแรกเป็นผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำจึงก่อเกิดแต่ทางลบ เดือดร้อน จึงเรียกกันว่า “ผู้นำไม่นำ” (non leaders) ผู้สัสต์ต้องมีผู้นำ ช่างมีจำโหลง ควายมีจำฝูง ลิงมีหัวหน้าผู้นำผู้ทหารมีแม่ทัพ ถ้าไม่มีผู้นำก็ไม่มีการศึกษา สมาชิกทำอะไรไม่ถูก ดังนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำ และมีข้อจำกัดว่าต้องเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าผู้นำปฏิธานมีภาวะผู้นำจึงนำไปในทางบวก รู้สึกว่าความสำคัญที่พรรณนามานี้ ได้บอกประโยชน์ของภาวะผู้นำด้วยแล้ว

**ประโยชน์ของภาวะผู้นำ** หน่วยงานการศึกษาแห่งใด มีผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษามีอาชีพคือมีภาวะผู้นำ จะทำงานด้วยกันด้วยความอบอุ่น สันติสุข มีเจตคติที่ดีต่อสถานที่ที่ทำงาน ร่วมใจกันให้บรรลุเป้าหมายทุกกรณี



เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำสำคัญและมีประโยชน์อย่างวิเศษ จึงควรทราบว่ - บุคลิกลักษณะของผู้นำผู้มีภาวะสำหรับนักบริหารการศึกษาควรจะเป็นอย่างไร

**คุณลักษณะ (trait) และบุคลิกภาพ (personality) ของผู้นำผู้มีภาวะผู้นำ สำหรับนักบริหารการศึกษา** ประการแรกที่มีภาวะผู้นำต้องพัฒนาตัวเอง คือ ต้องเรียนรู้

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Leadership can be learned)

Daft, 1999 กล่าวว่า “ตรงกันข้ามกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ ผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น” (leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) คนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะมีภาวะผู้นำได้ ศักยภาพที่กล่าวนี้เปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ในตัวคนเรา ทั้งนี้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ อาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงามขึ้นมาหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ โดยแท้จริงคนเราสามารถที่จะเอาจริงเอาจังต่อการพัฒนาคุณสมบัติให้มีภาวะผู้นำได้ ถ้าไม่เลือกที่จะปล่อยให้คุณสมบัติดังกล่าวนี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ในอีกต่อไป การเรียนรู้เพื่อให้มีคุณสมบัติภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี จัดทำหลักสูตรให้การอบรมเชิงปฏิบัติการขึ้นเองภายในหน่วยงาน หาหนังสือหรือตำราภาวะผู้นำฯ และวารสาร เอกสาร จุลสาร วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาศึกษาค้นคว้า ดูนักบริหารการศึกษาฯ ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

การค้นหาศักยภาพของผู้นำผู้มีภาวะผู้นำสามารถอธิบายพัฒนาการของภาวะผู้นำได้เป็น 4 ขั้นตอน

**ขั้นที่ 1 ยังไม่ใช่ผู้นำ (Non leader) ยังไม่รู้ตนเอง (unconscious) ยังไม่รู้ ไม่เคยคิดที่จะเป็นผู้นำ ยังไม่มีความสามารถ ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าตนมีความสามารถหรือไม่เพียงใด**

**ขั้นที่ 2 เพิ่งเริ่มรับรู้ว่าจะตนเองจะต้องเรียนรู้เรื่อง การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ แต่ขณะนั้นตนเองยังไม่มีความสามารถ ขาดทักษะ เริ่มรู้ว่าถ้าต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ จะต้องทำอะไรบ้างหรือทำอย่างไร**

**ขั้นที่ 3 สามารถรับรู้ตนเองถึงจุดอ่อน จุดแข็ง จึงลงมือฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ โन्न้อมนำ จูงใจ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นระยะที่มีภาวะผู้นำแล้ว สนุก เพลิดเพลิน พอใจ ข้อมูลย้อนกลับทางบวก ชื่นชมผลงานที่เกิดขึ้น**

**ขั้นที่ 4 ภาวะผู้นำที่เรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะ จะซึมซับกลายเป็นอุปนิสัย เป็นบุคลิกภาพ เป็นส่วนหนึ่งของบุคคลนั้นไปโดยอัตโนมัติ ประพฤติปฏิบัติเป็นปกติ ธรรมชาติอย่างไม่รู้สึกรู้สัว เป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ โดยปริยาย**

### ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา

อย่างน้อยที่สุดต้องมีคุณลักษณะตามอักษร ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ดังต่อไปนี้

L = Love, Lead, Learners, Listen, Law, Life long learning, Large-minded, Laud ทำตนให้เป็นที่รักของกลุ่มผู้ร่วมงานและตนเองก็รู้จักรักคนอื่นด้วย, นำอย่างผู้มีประมุขศิลป์, เป็นผู้คงแก่เรียน เรียนรู้ชอบขำขบ ทบาท อำนาจ หน้าที่, เป็นผู้ฟังที่ดี, รู้กฎหมาย กฎเกณฑ์ ต่างๆ ตระหนักในการเรียนตลอดชีวิต, มีใจคอกว้างขวาง ชื่อเสียงโด่งดัง

E = Experience, Expert, Education เป็นผู้มีความประสบการณ์ในการบริหารงานการศึกษา, เป็นผู้ชำนาญการบริหารการศึกษา, รักการศึกษา

Effective (อำนาจ อิทธิพล ประสิทธิภาพ การสร้างความประทับใจ มีความพร้อมอยู่เสมอ)

Easy (สะดวกสบาย ง่าย) Ethics (จริยธรรม) Evaluate (ประเมินค่า) Evolution (วิวัฒนาการ การเจริญเติบโต ความก้าวหน้า) Exact (เที่ยง แม่นยำ แน่นนอน ถูกต้อง) Excellence (ดียอดเยี่ยม ดีเด่น) Expectation

(การคาดคิด ความคาดหวัง คาดหมาย) Efficiency (ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) Empowerment (ให้อำนาจ มอบอำนาจ อนุญาต)

A = Accordance (ความสอดคล้อง) Achievement (สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จ) Advise (ให้ความเห็น แนะนำ) Apply (ประยุกต์) Approach (เข้าใกล้) Attempt (พยายาม) Attract (ดึงดูด จูงใจ มีเสน่ห์ ล่อใจ กระตุ้นความสนใจ) Audit (ตรวจสอบ)

D = Decision (การตัดสินใจ ญัตติ ความแน่วแน่) Design (ออกแบบ วางแผน กำหนด ตั้งจุดมุ่งหมาย) Devoted (ใส่ใจ อุทิศเวลา มีใจจดจ่อ) Development, Diligence

E = Economy (มาตรการประหยัด) Endurance (ความอดทน ความอดกลั้น) Enthusiastic (กระตือรือร้น มีศรัทธาแรงกล้า) Emotional Quotient

R = Respect (ความเคารพนับถือ) Responsibility (ความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่) Restoration (การปฏิสังขรณ์ การทำให้คืนสู่สภาพ การทำให้กลับคืนดี การซ่อมแซม) Rule (กฎ ระเบียบ วินัย กติกา) Right (ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นธรรม)

S = Sincerity, Social Skill, Self-esteem, Self-control, Self-efficiency มีความจริงใจ, มีทักษะทางสังคม, รักเกียรติของตนเอง, ควบคุมตนเองได้ เป็นคนมีประสิทธิภาพ Self-confidence (ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นใจ ความกล้าได้กล้าเสีย)

H = Helpful, Honesty, Health, Humor (มีนิสัยให้ความช่วยเหลือ, มีความซื่อสัตย์สุจริต, มีสุขภาพอนามัยดี, มีอารมณ์ขัน)

I = Ideal (อุดมคติ อุดมการณ์) Initiative (การริเริ่ม เริ่มต้น อำนาจในการตัดสินใจของตนเอง)

Inquiry (การสอบสวน การตรวจสอบ) Intellectual (ใช้สติปัญญาแทนอารมณ์)

Innovation (นวัตกรรม การนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่เข้ามา) Information (ประชาสัมพันธ์ ให้ข่าวสาร)

P = Persistent (ยืนหยัด ยืนกราน ทนทาน) Politeness (มีกิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพ นอบน้อม มีคารวะ มีมารยาท) Personality บุคลิกภาพดี

ผู้บริหารการศึกษานอกจากต้องมีภาวะผู้นำแล้ว จะต้อง SMART ต้องสง่างาม มีเสน่ห์ ฉลาดปราดเปรื่อง เป็นเลิศ หลักแหลม ฉียบแหลม มีไหวพริบ คล่องแคล่ว ว่องไว ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติลือไปกับตัวอักษรดังต่อไปนี้



S : Success : มุ่งมั่นต่อการประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ ผลสำเร็จ บรรลุผล เจริญ ชัยชนะ

M : Modern : ทันสมัย ไม่โบราณ บุคคลที่มีรสนิยมทันสมัย

A : Accountability : รับผิดชอบ

R : Reliability : น่าเชื่อถือ เชื่อถือได้ น่าไว้วางใจได้

T : Transparency : ความโปร่งใส เปิดเผย ตรงไปตรงมา ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย โปร่งใส

มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self Management) และบริหารอารมณ์ผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับสังคมได้ดี (กุหลาบ ปุริสาร. 2558)

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ถ้านักบริหารการศึกษาเคร่งครัดหลักธรรม 2 ข้อ คือ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) กับ อคติ 4 (ความไม่ลำเอียง 4 ประการ คือ ฉันทาคติ โทษาคติ โมหาคติ และภยาคติ) จะอยู่รอดปลอดภัย เป็นที่รักใคร่นับถือ

สรุปจากที่กล่าวมา ผู้เขียนได้ศึกษา ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษาเป็นการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่ไม่ใช่



ภาวะผู้นำก็จะเป็นเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการด้านการจัดการด้านธุรการ ภาวะผู้นำแก่นแท้คือ เป็นการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารด้านการสื่อสารกับบุคคลอื่นมากกว่าและในความเป็นจริงผู้บริหารก็ต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวด้วยและยังต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาท ภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดสามารถประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับตัวและพร้อมที่จะทำงานแบบมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทางการศึกษาได้ ยังเป็นผู้จุดประกายให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นสำเร็จให้จงได้ และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน

### บรรณานุกรม

1. กุหลาบ บุรีสาร. ภาวะผู้นำที่ทรงพลัง (Resonant Leadership). วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2558.
2. เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
3. นิตย์ สัมมาพันธ์. (2556). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
4. อารี เพชรผุด. (2530). **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
5. Daft. (1999) อ่างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
6. F.A.Nigro. (1970). **Modern Public Administration**. New York : Harper & Row. p.22. อ่างใน ผศ.ดร. วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.