

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

Situational Leadership for Today School Administrator

กนิฐ์ เจนศิริวงศ์*

Kanit Jensiriwong

ศิริรัตน์ ขาวสะอาด**

Sirirat Kaosa-art

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Master of Education, Program in Educational Administration Silpakorn University

มัทนา วังถนอมศักดิ์***

Mattana Wangthanomsak

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ประเทศไทย

Program in Educational Administration Silpakorn University, Thailand

Email: mone25838@hotmail.com

Received: November 29, 2022

Revised: January 16, 2023

Accepted: February 11, 2023

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้นำหลักในการบริหารงานในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการทำงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำดังกล่าวผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพของบริหารงานในสถานศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำตามสถานการณ์; สถานการณ์; ผู้บริหารสถานศึกษา

* นางสาวกนิฐ์ เจนศิริวงศ์ Miss Kanit Jensiriwong

** นายศิริรัตน์ ขาวสะอาด Mr.Sirirat Kaosa-art

*** รศ.ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ Assoc.Prof.Dr.Mattana Wangthanomsak

Abstract

School administrator is the main leader for administration in school. Therefore school administrator has to use leadership in order to drive the efficiency of work process in school. School administrator has to use the leadership model to modify in facing situation which is situational leadership. This is considered as part of the administration development in school. Leadership is modified administrative behavior in school by leader in order to comply with situation and depend on the suitability of leadership style. The main goal is to develop the quality of education and the efficiency of administration in school.

Keywords : Situational leadership; Situation; School administrator

บทนำ

ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา นอกจากนี้การเกิดประสิทธิผลของผู้บริหารขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ปัจจัยของความสามารถในการจัดองค์กร โดยมีสิ่งที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งภาวะผู้นำนี้เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายามการอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย^๑ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน^๒ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนและดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษา และตอบสนองความต้องการในด้านการจัดการศึกษาโดยมีความรับผิดชอบและผลักดันให้การดำเนินการดังกล่าวให้บรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการปรับใช้การเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ ซึ่งการมองสถานการณ์ได้อย่างถ่องแท้เป็นความจำเป็นอย่างแรกในการเป็นผู้นำ โดยสถานการณ์ที่หลากหลายทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้

^๑ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔.

^๒ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒,(๒๕๔๒), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๑๖, ตอนที่ ๗๔ ก (๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^๓ ชูศรี ถนอมกิจ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗.

ทักษะในการวิเคราะห์ของสถานการณ์ความเป็นจริงได้อย่างถ่องแท้แล้วนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน การสั่งการ การออกแบบการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การเสนอแนะทางการปฏิบัติงานและช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ให้เกียรติ ไว้วางใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลและกำหนดเป้าหมายและพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง^๕

เพราะฉะนั้น สารสำคัญที่จะศึกษาในบทความวิชาการนี้จึงเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน และได้วางขอบข่ายของเนื้อหาเริ่มจากการทำความเข้าใจเรื่องความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางการศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารงานภายในองค์กร คำที่มักคุ้นเคยแยกออกเป็น ๒ คำ คือ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งทั้งสองคำนี้นำมาใช้ในการบริหาร โดยคำว่า “ผู้นำ” (Leader) มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมาย ดังนี้

ประสาน วงศ์ใหญ่ ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้ที่สามารถโน้มน้าวจิตใจ หรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ โดยความสมัครใจของผู้ตาม เป็นผู้ที่สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นด้วยในสิ่งที่ตนต้องการและพร้อมใจปฏิบัติร่วมกันโดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญ^๕

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดนการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทในกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ^๖

วิเชียร วิทยอดุม ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย^๗

^๕ ชัยณรงค์ สร้างช้าง, “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๖๑), หน้า ๙.

^๕ ประสาน วงศ์ใหญ่, **สุดยอดศิลปะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๘๗.

^๖ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๙๐.

^๗ วิเชียร วิทยอดุม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๑.

นอกจากนี้ มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้ในแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

การดี อนันต์นาวิ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข^๙

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐}

กนกกร สมปราษฎย์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๑๑}

มัทนา วังถนอมศักดิ์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๒}

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปความได้ว่า คำว่า “ผู้นำ” (Leader) จะมีความหมายมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่อง เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจตามกฎหมาย สามารถให้ผู้อื่นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือปฏิบัติตาม เป็นบุคคลที่นำพาให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น จะมีความหมายมุ่งเน้นไปที่การกระทำจากตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำ กระตุ้นโน้มน้าวผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

^๙ การดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (ชลบุรี: มนต์วี, ๒๕๕๕), หน้า ๗๗.

^{๑๐} วิโรจน์ สารรัตนะ, แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อบริหารทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕.

^{๑๑} กนกกร สมปราษฎย์, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, (ขอนแก่น: คลังนันทวิทยา, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

^{๑๒} มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และการปฏิบัติ, (นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้งกรุ๊ป, ๒๕๖๑), หน้า ๓.

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความพึงพอใจ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญในการเจริญเติบโตและพัฒนาของสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดังนี้

สัมมา รณิธย์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่นความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้^{๑๖}

รัตติกรณ์ จงวิศาล ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากร หรือพนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร^{๑๗}

มัทนา วังถนอมศักดิ์^{๑๘} ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า องค์กรที่ปราศจากผู้นำที่มีความสามารถเปรียบเสมือนกองทัพที่ขาดแม่ทัพที่เข้มแข็ง ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายให้กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปความได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้นำที่จะช่วยสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เมื่อทำความเข้าใจภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องจากความสัมพันธ์ทางสังคมและมีผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า “สถานการณ์” (Situation) โดยในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน การที่ผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้นั้นผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงภาวะผู้นำ

^{๑๖} สัมมา รณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส, ๒๕๕๓), หน้า ๓๑.

^{๑๗} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา, หน้า ๕.

^{๑๘} มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และการปฏิบัติ, หน้า ๓.

ตามสถานการณ์ เพื่อผู้นำสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๑๔}

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรที่ต้องปรับสไตล์ของตนเพื่อให้เหมาะกับระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่ต้องการที่จะพยายามส่งอิทธิพลถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของตนเอง ไม่ใช่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนสไตล์ของผู้นำ การปรับเปลี่ยนสไตล์ตามสถานการณ์นี้อาจต้องทำการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ออกมาพบกับความต้องการของบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร^{๑๕}

ปาริชาติ สมใจได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่า การที่ผู้นำองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหารงานในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้งานหรือภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ^{๑๖}

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ หรือการที่ผู้นำปรับเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบของผู้นำ ดังนั้น เพื่อให้ผู้นำสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ได้นั้น ต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ โดยในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์เพียง ๓ ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) เป็นแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (task-oriented) และ

^{๑๔} Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGrawHill, 1974), p. 49.

^{๑๕} Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice Hall, 1974), p. 45.

^{๑๖} ปาริชาติ สมใจ, “อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๘), หน้า ๑๖.

รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship oriented) รูปแบบของการเป็นผู้นำวัดได้จากเครื่องมือที่เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (LPC: Least Preferred Coworker Scale)” ถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงบวกต่อการอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด นั้นหมายความว่าผู้นำมีลักษณะเป็นมุ่งความสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงลบในการอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด แสดงว่าผู้นำมีลักษณะมุ่งงาน สถานการณ์ของผู้นำที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตามได้ ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-member relations) คือ ความสนิทสนมระหว่างผู้นำและผู้ตามว่าเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี รวมถึงการยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีก็สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้มากขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าความสัมพันธ์ดีขึ้น ความพึงพอใจต่อสถานการณ์ก็มีมากขึ้นด้วย

๒. โครงสร้างของงาน (task-structure) คือ ความชัดเจนของขอบข่ายภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ความชัดเจนของกระบวนการว่ามีโครงสร้างที่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน ถ้าผู้นำที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้มากกว่า เพราะฉะนั้นถ้ายังมีโครงสร้างที่ชัดเจนมากขึ้นเท่าไร ความพึงพอใจของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

๓. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) คือ อำนาจของผู้นำในการให้คุณหรือให้โทษแก่ผู้ตามว่ามีอำนาจมากหรือน้อยแค่ไหน ถ้าผู้นำมีอำนาจมากขึ้น ผู้นำก็มีความพึงพอใจต่อสถานการณ์มากขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำต่าง ๆ เนื่องจากสถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกันด้วย โดยมุ่งเน้นความสนใจที่ลักษณะของผู้ตาม (followers) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีภาวะผู้นำ ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมที่มุ่งงาน (task behavior) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) โดยเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) สร้างโมเดลภาวะผู้นำ (Situation Leadership Model) ประกอบด้วย รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) และวุฒิภาวะผู้ตาม (Follower's maturity) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำมี ๔ รูปแบบ คือ

๑. การบอกให้ทำ [telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง โดยผู้นำสื่อสารทิศทางเดียว กำหนดเป้าหมายการทำงานและบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมทำงานน้อย (low readiness level) เพราะขาดทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์น้อย และรู้สึกไม่มั่นใจ

๒. การเสนอความคิด [selling (S2)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นสูง โดยผู้นำสื่อสารสองทิศทางเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและยังสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ด้วย ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับกลาง (moderate readiness level) เพราะผู้ตามอาจขาดความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับงาน แต่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจที่จะเรียนรู้

๓. การมีส่วนร่วม [participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ โดยผู้นำให้ความช่วยเหลือดูแลผู้ตามและผลักดันให้พวกเขาแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูง เพราะผู้ตามมีทักษะและประสบการณ์ แต่ยังขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองต้องได้รับคำแนะนำจากผู้นำ

๔. การมอบหมายงาน [delegating (S4)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นต่ำ โดยผู้นำให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงโดยไม่จำเป็น ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูงมาก เพราะผู้ตามเหล่านี้มีความพร้อมทั้งความรู้ ประสบการณ์ และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายคือยกระดับผลปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ตาม และแนวคิดนี้เชื่อว่าผู้ตามจะมีแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าตนเองทำงานนั้นได้ และเชื่อว่าผลลัพธ์ที่ได้รับสิ่งนั้นคุ้มค่าตามที่คาดหวัง ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) เป็นผู้นำที่บอกให้ผู้ตามทราบว่า ต้องการอะไร ขั้นตอนหรือกระบวนการและเป้าหมายของการทำงานอย่างไร ผู้นำแบบนี้จะช่วยลดความคลุมเครือของการทำงานได้

๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เป็นผู้นำที่ตอบสนองความต้องการและความชอบของผู้ตาม สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและพึงพอใจให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะช่วยลดความเครียดของผู้ตามจากการทำงานได้

๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงาน ถ้ามองถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตาม

๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented leadership) เป็นผู้นำที่วางเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทายให้สำหรับผู้ตาม สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มุ่งสู่ผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งหรือทั้งสี่แบบขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือสถานการณ์นั้น ทั้งนี้ผู้นำควรเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์หรือความต้องการของผู้ตาม ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดนี้คือ คุณลักษณะของผู้ตาม (subordinate characteristics) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้ตามออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ต้องการความสัมพันธ์ (needs for affiliation) ผู้ตามต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบสนับสนุน แสดงความเป็นมิตรและตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้

๒. ต้องการความเป็นระเบียบ (preferences for structure) ผู้ตามเป็นคนขยัน ชอบความเป็นระเบียบ สามารถทำงานกับกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเหมาะกับการทำงานกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบสั่งการ คือ ผู้นำควบคุมกำหนดกฎระเบียบของการทำงาน

๓. ต้องการการควบคุม (desires for control) ซึ่งมีมุมมอง ๒ ประเภท คือ ผู้ตามที่เชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้ (internal locus of control) มองว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ผู้นำควรเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เขาได้มีส่วนในการตัดสินใจและเกิดความรับผิดชอบต่องาน ส่วนผู้ตามที่เชื่อว่าตนเองไม่มีอำนาจในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ (external locus of control) ผู้ตามมองว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องของความบังเอิญหรือบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนด ซึ่งล้วนอยู่เหนือการควบคุมของเขา ผู้นำจึงควรเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ เนื่องจากสอดคล้องกับความเชื่อของผู้ตามนี้ที่ว่าอำนาจการควบคุมเป็นของบุคคลอื่นหรือปัจจัยอื่น ๆ

๔. มุมมองของผู้ตามต่อความสามารถในการทำงานของตนเอง (self-perceived level of task ability) ถ้าผู้ตามมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมาก ผู้นำก็ควรลดการใช้พฤติกรรมแบบสั่งการ^{๑๘}

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปความได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะมุ่งเน้นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ โดยความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ระหว่างการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามให้สอดคล้องในสถานการณ์นั้น ๆ และต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนเพื่อบริหารจัดการการศึกษาให้อยู่ในรูปแบบใหม่หรือตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา การที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้นั้นต้องอาศัย

^{๑๘} มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และการปฏิบัติ, หน้า ๖๐-๗๒.

ปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยปัจจัยของการเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้มีการกล่าวถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำ ๔ ปัจจัย ดังนี้

๑. ผู้ตาม (Follower) บุคคลแต่ละคนต้องการลักษณะหรือรูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่ต้องการผู้นำที่คอยดูแลควบคุมมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ หรือบุคคลที่ขาดแรงจูงใจที่ต้องการลักษณะการเป็นผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลที่มีระดับแรงจูงใจสูง ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักพนักงานของตน พื้นฐานประการสำคัญของการเป็นผู้นำคือความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ความต้องการ อารมณ์และแรงจูงใจ เป็นต้น

๒. ผู้นำ (Leader) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์กับตนเองเมื่อต้องประกาศว่าตนเองคือใคร อะไรที่ตนเองทราบ และตนเองสามารถทำอะไรได้บ้าง อย่างไรก็ตาม บุคคลที่จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ ไม่ใช่ตัวผู้นำเองแต่คือผู้ตาม ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำได้นั้น ต้องพยายามทำให้ผู้ตามเชื่อว่า ตัวผู้นำมีคุณค่ามากพอที่จะให้พวกเขาทำตาม

๓. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำบริหารคนโดยใช้การสื่อสารแบบ ๒ ทาง (two-way communication) ซึ่งในการสื่อสารแบบนี้มีการสื่อสารแบบอวัจนภาษารวมอยู่ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้นำแสดงตัวอย่างที่สื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรว่า ตนไม่ต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ตนกระทำได้ตั้งใจ ผู้นำก็ควรที่จะสื่อสารให้ทราบว่าควรทำอะไรหรือทำอย่างไรที่เป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานของตนได้บ้าง

๔. สถานการณ์ (Situation) สิ่งที่ผู้นำกระทำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่ได้ผลในอีกสถานการณ์หนึ่ง เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นการกระทำที่ดีที่สุดและรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบไหนที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่ถ้าการเผชิญหน้านั้นเกิดขึ้นช้าหรือเร็วไปรุนแรงหรืออ่อนเกินไป ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นเครื่องยืนยันถึงความไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ^{๑๔}

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับบทบาทในการบริหารสถานศึกษาหรือทำหน้าที่ผู้นำสถานศึกษา โดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะตัวเพื่อบรรลุความสำเร็จตามภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีความสำคัญต่อการพัฒนา

^{๑๔} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๔), หน้า ๓๑-๓๓.

และมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพิศ ให้งาม ได้มีการกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๔ ประการดังนี้

๑. ให้คำแนะนำ (Directive) ผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นผู้ออกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมตัดสินใจ

๒. ให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้บริหารในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเองให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

๓. เปิดโอกาสให้ความร่วมมือ (Participative) ผู้บริหารลักษณะนี้จะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมตัดสินใจ

๔. มุ่งงาน (Achievement Oriented) ผู้บริหารลักษณะนี้จะมุ่งสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย^{๒๐}

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นปัจจัยประการหนึ่งในการทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะต้องมีทักษะของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงทอง สรประเสริฐได้มีการกล่าวถึงทักษะ ๓ ข้อ ของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

๑. ทักษะการวินิจฉัย การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องระบุดีระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ก่อน แต่การที่จะทราบระดับทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กุญแจสำคัญอยู่ที่การพิจารณาสองปัจจัยสำคัญคือ ความสามารถและความร่วมมือ ปัจจัยแรกความสามารถ คือ ผลของความรู้และทักษะทั้งหมดของผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุดีความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาคือการดูการปฏิบัติงาน ดูความสามารถในการวางแผน จัดการแก้ปัญหาและการสื่อสารงานได้ดีแค่ไหน ทำงานได้ตามเป้าหมายถูกต้องตามกำหนดเวลาหรือไม่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการฝึกอบรมได้ หรือสามารถพัฒนาโดยการรับการสั่งการและให้คำแนะนำที่เหมาะสม ปัจจัยที่สองความร่วมมือ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการทำงานหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาว่าให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานแค่ไหนในการทำงาน

^{๒๐} สมพิศ ให้งาม, การบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวิโอ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๗-๑๑๘.

แต่ละชั้น มีความมั่นใจหรือไม่ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานให้สำเร็จมากแค่ไหน และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและมีความเชื่อมั่นในการทำงานสูง ก็มีความมั่นใจได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างมาก

๒. ทักษะความยืดหยุ่น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบผู้นำที่หลากหลายอย่างคล่องแคล่วแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหันมาฝึกฝนทักษะที่สองของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งคือ “ความยืดหยุ่น” ให้ดียิ่งขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับหนึ่ง รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาก็ย่อมเปลี่ยนตามไปด้วย หมายความว่า การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้รูปแบบการเป็นผู้นำและใช้รูปแบบการเป็นผู้นำได้อย่างคล่องแคล่ว

๓. ทักษะการเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นพันธมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยเปิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเพิ่มทั้งคุณภาพและปริมาณการสนทนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้นำและมีการใช้รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าผู้บริหารสถานศึกษากำลังทำอะไรและหลายครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจตีความตั้งใจของผู้บริหารสถานศึกษาผิดไป ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาวินิจฉัยผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงตัดสินใจปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง แต่กลับไม่ได้บอกว่าทำไมถึงปล่อยให้แบบนั้น และผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพบเจอกับผู้บริหารสถานศึกษาได้น้อยในระยะหลัง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มรู้สึกสับสนและสงสัยว่าทำอะไรผิด หรือตัวอย่างต่อมาถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งเริ่มทำงานครั้งแรก และผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจว่าต้องใช้รูปแบบการเป็นผู้นำแบบแนะนำ ปรากฏว่าผู้บริหารสถานศึกษาพบเจอผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นและแนะนำตลอดเวลา ภายหลังผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นก็เริ่มสงสัยว่าผู้บริหารสถานศึกษาไม่ไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น ทั้งสองตัวอย่างที่ยกมานี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะวินิจฉัยระดับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้องก็จริง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่เข้าใจเหตุผลที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อพวกเขาเช่นนั้น อาจตีความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาผิดไป ทำให้รู้ได้ว่า “ความเป็นผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่างหาก” ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรมีการพูดคุย แลกเปลี่ยน หรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กล่าวถึงความต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพันธมิตรที่ดีในที่ทำงานและส่งผลให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี^{๒๑}

^{๒๑} ดวงทอง สรประเสริฐ, ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, (กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗๑-๑๗๔.

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องมองสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่นำพาบุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การเข้าใจในเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะหากไม่เข้าใจในสถานการณ์ก็จะก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบพาให้องค์การหลงทางและอาจสูญเสียความเป็นผู้นำไป

คำกล่าวที่ว่า โลกไม่เคยอยู่กับที่ สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเชื่อว่าอยู่เช่นนั้นตลอดไป บางสิ่งในปัจจุบันจะก้าวหน้ายิ่งขึ้นและเกิดเหตุการณ์ใหม่ ๆ ขึ้นตลอดเวลา มีหลายวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ เพื่อแก้สถานการณ์นั้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรมัตถ์ สุริยากุลพานิช ดังนี้

๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ (๑) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร (๒) เป็นตัวแทนที่รวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร (๓) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

๒. เป็นผู้มองอนาคตอย่างชัดเจนและมั่นคง (Future vision) ผู้บริหารต้องมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง จนสามารถที่จะอธิบายให้พนักงานและผู้บริหารคนอื่น ๆ สามารถเข้าใจเป้าหมายและเหตุผลว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และต้องมองถึงความเป็นไปได้ ปัญหาหรืออุปสรรคภายในภาคหน้าสิ่งที่อาจทำให้งานไม่สำเร็จ รวมถึงต้องระบุแนวทางแก้ไขในการลดปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นได้^{๒๒}

บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการการเป็นผู้นำการศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับรู้ถึงความสำคัญ มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การให้คำแนะนำ การให้การสนับสนุน การเปิดโอกาสให้ความร่วมมือและการมุ่งมั่น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองสถานการณ์ได้อย่างถ่องแท้เป็นความจำเป็นแรกในการเป็นผู้นำ และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถปรับใช้การเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ ซึ่งการมองสถานการณ์ได้อย่างถ่องแท้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ คือ ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความยืดหยุ่น และทักษะการเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ

^{๒๒} ปรมัตถ์ สุริยากุลพานิช, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจแห่งโลกอนาคต”, วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มิถุนายน-พฤศจิกายน ๒๕๔๘) : ๔๔.

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**. ขอนแก่น: คลังนาโนวิทยา, ๒๕๕๖.

ชัยณรงค์ สร้างช้าง. “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๖๑.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๔.

ชูศรี ถนอมกิจ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘.

ดวงทอง สรประเสริฐ. **ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี, ๒๕๕๐.

ปรมัตถ์ สุริยากุลพานิช. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจแห่งโลกอนาคต”. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มิถุนายน-พฤศจิกายน ๒๕๕๘) : ๔๔.

ประสาน วงศ์ใหญ่. **สุดยอดคิดปะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๕๐.

ปาริชาติ สมใจ. “อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๘.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒.(๒๕๔๒). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม ๑๑๖. ตอนที่ ๗๔ ก. ภารติ อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. ชลบุรี: มนตรี, ๒๕๕๕.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้งกรุ๊ป, ๒๕๖๑.

รัตติกรณ์ จงวิศา. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

วิเชียร วิทยอดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๐.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อบริหารทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๕.

สมพิศ ไหมงาม. **การบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, ๒๕๕๓.

สัมมา รณิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส, ๒๕๕๓.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด, ๒๕๕๐.

Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGrawHill, 1974.

Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.