

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Leadership and Human Resource Development

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

Pimolpun Phetsombat

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi

Email: Pimolpun_p@rmutt.ac.th

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคคล การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3) ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิควิธี การสอน และความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคม ของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Assest) ขององค์กรสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Leadership is one most of the essential skill for executives to develop human resource with the 3 important elements as follows: 1) Leader particular characteristics consisting of 5 points, namely, decision, participation, teamwork, and communication, 2) Leader characteristics consisting of 5 points, namely, vision creation, charisma creation, attention of unique person, intellectual activation, inspiration formation, and 3) the executive's skill consisting of 5 points, namely, abstract notion, human relations, technical method, teaching, and cognition. These presented the development process of life and society of human for the valued resources which has become the important factor bringing about the country development dramatically as well as the intellectual capital of the country to sustainable development.

Keyword : Leadership, Human Resource Development

บทนำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามที่ตัวบทกฎหมายกำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่นับวันจะยิ่งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำสามารถทำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของผู้นำ โดยในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมี อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) ที่จะสั่งการให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายอยู่แล้ว หากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเป็นการปฏิบัติที่เต็มใจหรือพอใจก็ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ แต่ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานไปเพราะความเกรงกลัว หรือถูกบังคับขู่เข็ญด้วยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ก็ไม่ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีเป้าหมายสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้รวมไปถึงให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ในการศึกษาภาวะผู้นำ ได้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอยู่หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามลักษณะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงพุทธ เป็นต้น ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามแนวทางของแต่ละทฤษฎีสำหรับภาวะผู้นำที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้ ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยในที่นี้ได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญและ องค์ประกอบ อันจะเป็นแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาทักษะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาต่อไป

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สามารถเกิดความ

ร่วมมือจากสมาชิกกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุผลตามต้องการ และการที่ภาวะผู้นำมีลักษณะที่ซับซ้อนในลักษณะของกระบวนการของความสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนด (Sergiovanni and Moore, 1989; Bovee and Other, 1993; Daft, 1999)

ความสำคัญ

การเป็นผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรทางการศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในสถานศึกษานั้นผู้นำจะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบจากบนลงล่างมาใช้ในการบริหารจัดการนั้นนับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากขึ้นทุกที เนื่องจากบุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป บุคลากรของสถานศึกษาต้องการมีความรู้สึกรู้ว่า งานของพวกเขามีความหมาย และคาดหวังว่าจะสามารถเชื่อถือในตัวผู้นำได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้กับผู้ตาม ซึ่งก็คือบุคลากรในสถานศึกษา รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรได้ทุ่มเท มอบทั้งร่างกาย และแรงใจให้การดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ได้ทำร่วมกับผู้นำและการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อที่ทีมงานมีความเชื่อถือในตัวผู้นำเขาก็จะพร้อมแล้วปัญหาให้ผู้นำทราบเพราะมั่นใจว่าปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไขแทนที่จะถูกละเลย ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน เพื่ออุทิศตนให้กับการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจะนำในลักษณะนี้ได้ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ และมั่นคงกับคุณค่า ของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม มีสติ และมีความมั่นคงแม้ในยามวิกฤต

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำสามารถพิจารณาได้จาก องค์ประกอบในด้านต่าง ๆ (พิมลพรรณ, 2557) ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นบทบาทหลักและหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนในการปฏิบัติและมีการเลือกอย่างน้อยที่สุดสองทางเลือก และการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำจะต้องบริหารองค์การในสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง การตัดสินใจและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (Hoy&Miskel. 2001: 9; Dubrin. 1998: 97; Robbins. 1994: 261) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลนั้น มีลักษณะดังนี้ 1) มีการหาข้อมูลมากขึ้น 2) ต้องแยกให้ออกกว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็น 3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ

ปัญหามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล (AHP : Analytic Hierarchy Process) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก AHP เป็นกระบวนการตัดสินใจในประเด็นของปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น โดยเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจทางธรรมชาติของมนุษย์ AHP แบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมออกมาเป็นส่วน ๆ แล้วจัดใหม่ให้อยู่ในรูปของปัจจัย และสังเคราะห์ตัวเลขของการวินิจฉัยนั้น เพื่อที่จะคำนวณดูว่า ปัจจัยหรือทางเลือกอะไรที่มีค่าลำดับความสำคัญสูงสุด และมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาอย่างไร ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล มี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ขั้นที่ 3 วินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก และขั้นที่ 5 วินิจฉัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ และขั้นที่ 6 คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุดโดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญ (Hoy, W. K. & Miskel, 2001: 74)

1.2 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง รูปแบบของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจร่วมกันของบุคลากร ในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพียงคนเดียว ส่วนเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อาจใช้หลัก ฉันทามติของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกำหนดวิสัยทัศน์ของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันแล้วกำหนดเป็นข้อความแสดงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของสังคม ความต้องการของชุมชนและเกิดมาจากการคิดร่วมกันของบุคลากรและตัวแทนชุมชน ส่วนพันธกิจ เป็นข้อความแสดงถึงจุดมุ่งหมายและแสดงถึงทิศทางที่องค์กรตั้งใจจะกระทำให้บรรลุผล โดยต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกำหนดไว้ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2547)

1.3 การวางแผน (Planning) กิจกรรมทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นระดับใด ในหน่วยงาน ไหนล้วนมีกำเนิดมาจากความคิด อันเป็นกรอบนำทางว่า ควรจะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน โดยใคร และอย่างไร หากปราศจากความคิดที่ชัดเจน การกระทำที่ตามมาคงปราศจากทิศทางที่แน่นอนชัดเจน ความคิดหรือเจตนาธรรมณ์ก็เกิดขึ้นก่อนเช่นเดียวกันจากนั้นค่อย ๆ พัฒนาชัดเจนขึ้นกลายเป็นกรอบกำหนดทิศทางและแนวดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และการดำเนินชีวิตของมนุษย์ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของกฎการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะความไม่แน่นอน การตัดสินใจ ความคาดหวังในอนาคตจะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการคาดการณ์ล่วงหน้าในการดำเนินภารกิจ เรียกว่า การวางแผน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2548 : 226) แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการวางแผนเป็นเรื่องที่มีความแน่นอน หากต้องการการพิจารณาแล้วก็สามารถทำได้ค่อนข้างไม่ยากนักเพราะแผนเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลสามารถที่จะทำความเข้าใจกับจุดประสงค์ที่ชัดเจนได้โดยทำความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของแผน วิเคราะห์ทางเลือกอย่างระมัดระวัง การเลือกทางเลือกของแผนจะต้องระวังผลสะท้อนกลับด้วย และแนวความคิดทางวิทยาศาสตร์

ที่จะต้องนำไปใช้ว่าอันไหนบ้างที่แผนจะเลือกนำไปใช้ แต่ก็สามารถใช้ความกลมกลืนระหว่างแผน และความต้องการให้แผนมีความยืดหยุ่นในการนำแผนไปใช้ ซึ่งก็สามารถทบทวนการนำแผนไปใช้ได้ แต่ก็ต้องมีพื้นฐานความรู้เป็นพิเศษทางด้าน การคำนวณ การวัดตามหลักการของแผน และความสามารถที่จะใช้มันได้ (Aldag & Kuzuhara. 2002: 42 ; Hoy & Hoy. 2003 : 155 ; Blanchard & Thacker. 2004 : 33 ; Johns. 2000 : 447) ซึ่งการวางแผน เป็นกระบวนการเลือกวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ทั้งนี้ การวางแผนในแต่ละความหมายอาจมีองค์ประกอบร่วมที่ตรงกันอยู่ 4 ประการ คือ 1) เป็นกระบวนการ (Process) 2) เป็นการเลือกกำหนดวิธีดำเนินการ (Alternative the action) 3) เป็นการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Action to objective) และ 4) เป็นการคาดการณ์ถึงความสำเร็จในอนาคต (Future Forecasting)

1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงานและปรับปรุงความสามารถของสมาชิกทีมงานในการแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในทีมงาน การพัฒนาการทำงานเป็นทีมจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่ง หรือที่เรียกว่า “ทีมงาน” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือกระบวนการที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน (; Dubrin, 2005 : 206; Kitzinger, 1994 : 120)

1.5 การสื่อสาร (Communication) การถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transferand Understanding of Meaning) การสื่อสารในปัจจุบันกระทำได้ง่าย สื่อสารได้ข้อมูลมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ช่วย ได้แก่ อีเมล อินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ต การประชุมโดยผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสาร (Videoconferencing) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นเครือข่ายในองค์การหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) (Hoy & Miskel. 2001 : 214 ; Robbins. 2005 : 296 ; Kitzinger. 1994 : 335)

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางการปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Baker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำงานที่ขององค์การราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกับทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมาย

หลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากการสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1985)

2.2 การสร้างบารมี การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือเชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ (Yukl, 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3 การคำนึงถึงเอกบุคคคล จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดียิ่งขึ้น

2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่สิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย

3.1 ความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ หรือหน่วยงาน รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ การสื่อสารและลักษณะทางการเมือง สังคม สภาพเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด แคทซ์ ได้กล่าวถึงทักษะด้านความคิดรวบยอดไว้ว่า ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วย

งานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ต้นสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงาน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบายวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง

3.2 มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำรวมถึงความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่นในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย แคตซ์ ได้กล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานเพื่อให้บังเกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

3.3 เทคนิควิธี ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการกระบวนการขั้นตอนหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ แคตซ์ ได้กล่าวถึงทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่างหมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วยทักษะทางด้านการวางแผนงานและโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะทางการจัดการ

3.4 งานสอน (Coaching) ทักษะทางการสอน เป็นทักษะที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านทั้งด้านเทคนิค การใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจตลอดการสร้างบรรยากาศในห้องเรียน ความเป็นกันเองของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการสอนควรมีทักษะด้านนี้ สามารถสาดิให้ครูดูเป็นตัวอย่างได้ การที่ผู้บริหารสามารถสอนได้ดีทำให้คณะครูเกิดการยอมรับ และศรัทธาในตัวผู้บริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น เดรก และ โร ได้ระบุหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ (Drake & Roe 1986)

- 1) ร่วมมือกับครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียนและวางแผนระยะยาว เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
- 2) สร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนการสอน
- 3) เกี่ยวข้องกับชุมชนและนำทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนมาส่งเสริมการเรียนการสอน

- 4) กระตุ้นและจูงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการสอนและการดูแล
ชั้นเรียน
- 5) ร่วมมือกับครูอาจารย์ในการตรวจสอบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- 6) ประเมินการดำเนินการตามโปรแกรมต่าง ๆ และเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
แก้ไข
- 7) ร่วมมือกับครูอาจารย์ในการประเมินครูอาจารย์
- 8) ร่วมมือกับครูอาจารย์ในการกำหนดแผนงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าของ
นักเรียน
- 9) เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
- 10) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน
ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งเหล่านี้
- 11) จัดตั้งศูนย์ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- 12) ส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่นักเรียนในการที่จะพัฒนาตนเองด้วยการส่ง
เสริมกิจกรรมต่าง ๆ

13) ร่วมมือกับครูอาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพและโปรแกรมการฝึกอบรมจาก
ที่ยกมาข้างต้น อันเป็นแนวคิดซึ่งกล่าวถึง บทบาทหน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

3.5 ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถทางด้านสติปัญญา บุคคลที่จะมีความสามารถ
ทางสติปัญญาได้นั้น จะต้องเกิดคุณลักษณะ 6 ขั้นตอน(Bloom.1976) คือ ความรู้ความ
จำ (knowledge) ความเข้าใจ (comprehensive) การนำไปใช้ (application) การวิเคราะห์
(analysis) การสังเคราะห์ (synthesis) และการประเมินค่า (evaluation) เมื่อเกิดคุณลักษณะ
ความสามารถถึงการประเมินค่า แสดงว่าบุคคลผู้นั้นมีความสามารถทางด้านสติปัญญาขั้นสูงสุด
นั่นคือ มีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีหลักเกณฑ์ เดรก และ โร กล่าว
ว่า ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และเป็นทักษะที่
สามารถพัฒนาให้กว้างขวางได้ เป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไปอีก ผู้บริหาร
ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะทางด้านความรู้และสติปัญญาเหนือกว่า
ผู้บริหารทั่วไป การมีความรู้และสติปัญญาสูงทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ

บทสรุป

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย มี
องค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำประกอบด้วย การ
ตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2) คุณลักษณะภาวะ
ผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นการ
ใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ3) ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบ
ยอด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิควิธี งานสอน และความรู้ความเข้าใจ ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็น
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมถึง

การเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของครูและบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยทักษะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมั่นคงในสิ่งที่พูดการกระทำ ค่านิยมในทางบวก รวมทั้งการมีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ ดำเนินชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักและยอมรับนับถือตนเอง การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้เจริญเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้ด้วยตนเองเพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษาเอง เพียงแต่มีสติแล้วหันมาทบทวนเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมของตนเองที่ได้แสดงออกไป หรือที่กำลังคิดว่าจะดำเนินการต่อไปว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ และมีความสำคัญอย่างแท้จริงหรือไม่ ต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจนแล้วเดินทางสู่ เป้าหมายอย่างมั่นคง แน่วแน่ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้ความเป็นความตายในการจัดการศึกษาอันมีผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ หากตั้งคำถามว่าจะต้องทำอะไร คำตอบก็คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหาร หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบการพัฒนาผู้บริหารสามารถนำข้อมูลและข้อค้นพบนี้ไปจัดทำเป็นคู่มือหรือหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้นต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2557). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร. บทความในรายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ เภยภูมิตรวิชาการ ครั้งที่ 4. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ วันที่ 25 เมษายน 2557
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2548. รายงานประจำปี 2548. (อัดสำเนา)
- Aldag, R.J.; & Kuzuhara, L.W. (2002). *Organizational Behavior and Management*. SouthWestern: Thomson Learning.
- Baker, G. A. (1992). *Cultural leadership: Inside America's community colleges*. Washington, D.C.: The Community College Press.

- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row.
- Blanchard, P.N & Thacker, J.W. (2004). **Effective Training. "System Strategies and Practices, 2rdEd"**. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Bovee, L. C., & Other. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Drake, Thelbert L; & Roe, William. H. **the Principal ship**. New York: Macmillan, 1986.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2005). **Fundamentals of Organizational Behavior**. 3rdEd. South-Western: Thomson.
- Hoy, A.W. & Hoy, W.K. (2003). **Instructional Leadership A Learnig-Centered Guide**. Boston: Allyn & Bacon Pearson Education Company.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). **Education administration: Theory, research, and practice (6thEd.)**. New York: McGraw-Hill.
- Johns, J. (2000). **Factors for Effective School Leadership: A Case Study of Floretta Dukes-McKenzie and the Washington, D.C. Public Schools 1981-1988**. Ph.D. Thesis, Howard University.
- Katz, R. L. (1955). **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, 33 (1), 33-42.
- Kitzinger, J. (1994). **The methodology of Focus Group: the importance of interaction between research participants**. Sociology of Health & Illness, 16 (1), 103-121.
- Robbins, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior (6thEd.)**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J., & Moore, J. H. (1989). **Schooling for Tomorrow**. Boston: Allyn and Bacon.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations (4thEd.)**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.