

ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

SUPER LEADER OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

พิชญภา ยืนยาว(PITCHAYAPA YUENYAW)¹

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นการมุ่งพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำในบุคคลอื่น โดยให้ความคิดเห็น ข้อมูลย้อนกลับพร้อมกับการวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และข้อเสนอแนะ โดยที่ผู้นำเหนือผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างของความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและมีมาตรฐานทางศีลธรรมที่สูง เป้าหมายหลักของผู้นำเหนือผู้นำประกอบด้วย 1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมทัศนคติที่ดี 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลได้ 3) กระตุ้นให้เกิดการสังเกตและข้อคิดเห็นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) สนับสนุนให้สมาชิกสามารถส่งเสริมและกระตุ้นบุคคลอื่นต่อไปได้ สำหรับกระบวนการที่จะสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำนั้นมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงตนเป็นต้นแบบให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

คำสำคัญ ผู้นำเหนือผู้นำ ผู้บริหารการศึกษา

ABSTRACT

Super leadership focuses on the development of the self-leadership abilities in others. This is done by providing praise along with constructive criticism and feedback. Super leaders are expected to exemplify both strong self-leadership and high moral standards. The main goals of super leadership are as follows: 1) developing environments that promote positive attitudes; 2) enabling subordinates to set personal goals; 3) encouraging observation and comment amongst subordinates; and 4) encouraging members of a group to support and motivate one another. Seven elements of super leadership development process comprised:

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Assistant Professor Dr., Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University

1) become a self-leader; 2) model self-leadership; 3) self-set goals; 4) create positive thought patterns; 5) facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand; 6) promote self-leadership through teamwork; and 7) facilitate self-leadership culture.

Keywords: super leadership, educational administrator

บทนำ

ผู้นำเหนือผู้นำ หรือ ผู้นำที่เป็นเลิศ (Super Leader) คือ ผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ จนในที่สุดผู้ตามแปรสภาพไปเป็นผู้นำได้โดยปริยาย บางครั้งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบมอบอำนาจ เบ็ดเสร็จ” (Empowering Leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า “ผู้นำที่เป็นเลิศ” ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เข้าใจนำไปให้ผู้ตามรู้จักนำตัวเอง (Lead Others to Lead Themselves) รูปแบบของผู้นำที่เป็นเลิศก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ รู้จักรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ด้วยตนเอง มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งผู้นำ ผู้นำในลักษณะนี้จะตรงกันข้ามกับ “ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leader)” หรือบางครั้งเรียกว่า “ผู้นำเชิงเสน่ห์” ซึ่งมีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มี “อำนาจพิเศษ (Extraordinary Power)” มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักและอุทิศตนให้แก่ผู้นำ มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่ หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมีในตัวของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้น ทั้งนี้ ผู้นำเชิงบารมีจะเหมาะกับองค์การที่อยู่ภายใต้สภาวะวิกฤติ และช่วงเวลาที่ผู้ตามต้องการและเต็มใจที่จะให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ สำหรับข้อเสียของภาวะผู้นำเชิงบารมีคือผู้ตามจะคล้อยตามผู้นำมากเกินไป จนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือการที่ผู้ตามเคารพนับถือผู้นำมากเกินไป อาจทำให้ผู้นำเกิดหลงผิด หลงในอำนาจบารมีของตนเองจนมองข้ามความบกพร่องของตนเองไป ดังที่กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญ์ (2560: 62-63) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหาร ประกอบด้วย การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ ความกล้าเสี่ยง และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 4) การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามส่งผลต่ออัตราการออกกลางคันของนักเรียน และ 5) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรส่งเสริมให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะให้อำนาจแก่ผู้ตามทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ การเป็นผู้นำแบบ “ผู้นำเหนือผู้นำ” ควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษ หรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองในกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าโดยใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงมุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมตนเองของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอก และการมอบหมายงานให้ เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองโดยใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับดูแลตนเองได้ และสามารถควบคุมดูแลตนเองซึ่งผู้ตามจะได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนักและเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเท่านั้น จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือ แม้แต่สถานศึกษา จะอยู่ได้ด้วยการทำงานที่มีผู้นำคอยควบคุม ดูแลและกำกับ สั่งการอยู่ตลอดเวลาอย่างอมเป็นไปไม่ได้ หากแต่จะต้องมีการสร้างผู้นำใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้ ผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จึงจะเรียกว่า ผู้ที่มี “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ”

คุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเหนือผู้นำกับผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน หรือ ต่อหน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยา คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรของผู้ตามจะเกิดขึ้นตามมา และสิ่งสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำก็คือจะต้องมี “ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)” หรือที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่า “การฝึกลูกน้องให้เก่ง” ด้วยการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมีหลักในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพได้ คุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำเช่นนี้คือ ศักยภาพ ความรู้

ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ และเมื่อพัฒนาตนเองได้แล้ว ก็จะต้องสามารถพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้เช่นกัน โดยส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ของตน ทั้งนี้ ผู้นำอาจกระทำตนให้ดูเป็นแบบอย่าง รวมทั้งสอนงาน และให้คำแนะนำจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตนเอง จนพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ในที่สุด สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำในตนเองได้คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถจูงใจตนเอง โดยยึดเอาจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักจุดแข็งและความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักนำตัวเองโดยให้กำลังใจช่วยเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้อำนาจรับผิดชอบงานของตนเอง มั่นใจในตนเอง รู้จักกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง แต่ความยากอยู่ที่ว่าผู้นำจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเป็นอย่างดี เข้าใจในความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมหรือการแสดงออก ความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ และบุคลิกภาพของตนเองให้ได้ โดยกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองตามแนวคิดของ Manz & Sims (2001: 23-30) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-leader) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองด้วยการสังเกตตนเองเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบหมายงานที่ทำทนาย เพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ จนกระทั่งสามารถกำหนดนโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ในที่สุด

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง จนสามารถเป็นตัวอย่างเป็นผู้นำให้บุคคลอื่นต่อไป โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเองให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือ

ผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งมา ทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป กระตุ้น แนะนำ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ โดยการตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลนั้นต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การให้ข้อมูล ป้อนกลับและการเสริมแรงที่เหมาะสมด้วย โดยสามารถมอบความเชื่อความศรัทธาให้เกิดในตัวบุคลากรได้ ส่งเสริมให้เกิดการตระหนักต่อเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและต่องาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive thought Patterns) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรโดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ รวมทั้งตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการ ใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร วิธีการบริหารงานมีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหที่ดีและถูกต้อง ทั้งการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียด รอบคอบ เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติงานหรือนโยบาย

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-leadership through Reward and Constructive Reprimand) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลให้เกิด

การทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ และตามความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางานตามสมควร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติหรือรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างยุติธรรม ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และยอมรับนับถือ เมื่อบุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดสวัสดิภาพ ทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการตำหนิหรือติชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติด้วยความยุติธรรม

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-leadership through Teamwork) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและคำปรึกษาเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในผู้ปฏิบัติงาน แนะนำให้บุคลากรกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการควบคุมประสิทธิภาพของงาน จัดบรรยากาศของค์การเป็นแบบปรับผิชอบร่วมกัน สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยนำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม ที่สำคัญผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคีตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-leadership Culture) เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน สร้างแรงจูงใจโดยให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่ของตนเอง มีการทำงานร่วมกัน ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดีสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร เป็นการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา เกิดความประทับใจ จงรักภักดีและความผูกพันต่อหน่วยงาน

นอกจากกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองได้แล้ว ยังเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความเข้าใจ ความพึงพอใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมในขณะที่อยู่ร่วมกัน จนกระทั่งเกิดความนิยมชมชอบ ไว้วางใจ มีเจตคติที่ดีต่อกัน เกิดความเคารพนับถือ เลื่อมใสและศรัทธาตามมาในที่สุด เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคนในองค์การและความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ ดังแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างสี่บาน หรือ หน้าต่างโจฮารี (Johari Window) ซึ่งเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่นำเสนอในปี 1955 โดยนักจิตวิทยาชาวอเมริกันสองคน คือ Joseph Luft และ Harrington Ingham ซึ่งมีใจความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในและระหว่างบุคคล โดยแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 4 แบบ ลงบนโมเดลรูปหน้าต่าง (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550: 277) ดังนี้

| | ตนเองรู้ | ตนเองไม่รู้ |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| ผู้อื่นรู้ | Open Area บริเวณเปิดเผย | Blind Area บริเวณจุดบอด |
| ผู้อื่นไม่รู้ | Hidden Area บริเวณซ่อนเร้น | Unknown Area บริเวณมืดมน |

ภาพที่ 1 แสดงภาพหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

ที่มา: (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550: 277)

1. Open Area หรือ บริเวณเปิดเผย หมายถึง บริเวณที่ตนรู้ว่าแสดงพฤติกรรมอะไร และผู้อื่นก็รับรู้ด้วย (ตนเองรู้ ผู้อื่นรู้) บริเวณพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมเจตนาที่บุคคลแสดงออกแล้วรู้ว่าตนเองแสดงพฤติกรรมอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไรให้บุคคลอื่นรับรู้พฤติกรรมและเจตนาของเรา ในขณะที่เดียวกันเราก็รับรู้พฤติกรรมและเจตนาของผู้อื่นด้วย ถ้าหากบุคคลมีความสนิทสนมกันมากขึ้น บริเวณจะเปิดกว้างขึ้น หมายถึงบุคคลจะมีปฏิริยาโต้ตอบต่อกันและมีการเปิดเผยจริงใจต่อกันมากขึ้น Open Area นี้จะมีขนาดกว้างขึ้นเมื่อบุคคลสนิทสนมกันมากขึ้น หรือเปิดใจให้กันมากขึ้นนั่นเอง ดังนั้นเมื่อทั้งผู้นำและผู้ตามต่างรับรู้พฤติกรรมและเจตนาของกันและกัน ผู้นำก็สามารถส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง กระตุ้นให้ผู้ตามสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาจนสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยสามารถสร้างผลงานของตนเองเพื่อให้งานบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Blind Area หรือ บริเวณจุดบอด หมายถึง บริเวณที่ตนแสดงพฤติกรรมออกไปโดยไม่รู้ตัว แต่ผู้อื่นสามารถรับรู้ได้ (ตนเองไม่รู้ ผู้อื่นรู้) บริเวณที่พฤติกรรมที่ตนแสดงออกไปโดยไม่รู้ตัว ไม่มีจุดมุ่งหมาย และไม่มีเจตนาที่จะแสดงออกไป แต่บุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้ การที่บางคนพูดหรือแสดงการกระทำบางอย่างโดยไม่รู้ตัวจะทำให้เสียบุคลิกภาพ อาจทำให้คนอื่นเบื่อกันและไม่พอใจได้ เป็นบริเวณที่เราต้องพยายามรับรู้และยอมรับ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขตัวเอง ในกรณีนี้คือ ผู้ตามไม่รู้ว่าตนเองมีความสามารถอะไร แต่ในขณะที่ผู้นำมองเห็นศักยภาพของผู้ตามนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบฉบับให้ผู้ตามนำมาตั้งเป้าหมายของตนเอง สร้างรูปแบบความคิดทางบวก รวมถึงอำนวยความสะดวกให้ผู้ตามเกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ตามรับรู้และมั่นใจในศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ และสามารถพัฒนาจนเกิดเป็นผู้นำในตนเองได้ในที่สุด

3. Hidden Area หรือ บริเวณซ่อนเร้น หมายถึง บริเวณที่บุคคลมีพฤติกรรมที่เก็บซ่อนไว้ โดยไม่ให้อื่นรู้ (ตนเองรู้ ผู้อื่นไม่รู้) บริเวณที่มีพฤติกรรมลึกลับ เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดบางอย่างที่บุคคลเก็บซ่อนไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ ตนเองเท่านั้นที่รู้ เช่น ความรู้สึกไม่ดีต่อคนอื่น พฤติกรรมในส่วนนี้มักจะเป็นพฤติกรรมภายใน ได้แก่ ความจำ การรับรู้ ความคิด บุคคลจะไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมา เพราะต้องการปิดบัง แต่อาจจะแสดงพฤติกรรมอย่างอื่นกลบเกลื่อนส่วนมากเป็นพฤติกรรมภายในความรู้สึกนึกคิด ในกรณีนี้ผู้ตามนั้นรู้ว่าตนเองมีความสามารถ แต่ไม่มีโอกาสหรือไม่กล้าแสดงตนว่าตนเองมีความสามารถใดบ้าง ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจและกล้าที่จะแสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ และมีการยกย่อง ชื่นชมในความสามารถของผู้ตามอย่างจริงใจ พร้อมทั้งหาโอกาสให้ผู้ตามนั้นได้แสดงความสามารถและทักษะความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม

4. Unknown Area หรือ บริเวณมืดมน หมายถึง บริเวณที่ตนแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว และผู้อื่นเองก็ไม่เคยรับรู้ถึงพฤติกรรมนี้มาก่อนด้วย (ตนเองไม่รู้ ผู้อื่นไม่รู้) เป็นบริเวณที่พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่บุคคลแสดงออกไปโดยไม่รู้ตัว ตนเองไม่เคยรู้ไม่เคยเข้าใจมาก่อน และบุคคลอื่นไม่เคยรู้ไม่เคยสนใจมาก่อนเช่นกัน พฤติกรรมในส่วนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างทำให้เกิดพฤติกรรมนี้ขึ้นมาได้ เช่น บางคนมีกิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพเรียบร้อย สุขุม เยือกเย็น แต่เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์คับขัน จะมีพฤติกรรมก้าวร้าวเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้จึงเกิดขึ้น ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นสถานการณ์ที่ทั้งผู้นำและบุคลากรต่างไม่รับรู้ถึงความคิด ความต้องการ และความสามารถของกันและกัน ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องแสดงตนให้เป็นแบบฉบับให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ต้องแสดงตนทั้งในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมการทำงาน ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรตนเอง เพื่อให้ผู้ตามได้ใช้เป็นแนวทางและนำไปเป็นแบบอย่างในการทำงานของตน หรือที่เรียกว่า การเลียนแบบ หรือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจากผู้อื่นเพื่อนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งก็คือ การทำ Benchmarking นั่นเอง

หน้าต่างโจฮารีเป็นทฤษฎีในการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นในองค์กร ถ้าทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะเปิดตนเองต่อผู้อื่นมากเพียงใด คนอื่นก็พร้อมที่จะสนองตอบมากเพียงนั้น เป็นผลต่อการจัดสิ่งวางกันและการเป็นอยู่ทางสังคม ทำนองเดียวกันในขณะที่เปิดตนเอง เราอาจจะได้ผลสะท้อนกลับในแง่ของความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เรารู้จักคนอื่นมากเท่าไรเราก็ยิ่งมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนมากขึ้นเท่านั้น เมื่อทุกคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก็ไม่ยากที่ผู้นำจะสามารถถึงจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมา จนเขาเหล่านั้นสามารถเป็นผู้นำในตนเองได้ในที่สุด

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพทางการศึกษาที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณ วิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ องค์กรหรือหน่วยงานต้องประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่ปิดกั้นและควบคุมความคิด ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเพื่อสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ดังที่ ชนงกรณ์ กุณชลบุตร (2556: 102) กล่าวว่า ในทุกองค์กรพบว่า บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากรบางคนสามารถปรับตัวได้ดีให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย แต่บางคนก็ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ หรือบางคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้แก่องค์กรสูง และมีทักษะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่บุคลากรบางคนเฉื่อยชาไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีทักษะในการทำงานต่าง ๆ ได้ไม่ดี อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ดังนั้น บุคลากรจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้ทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายของงานหรือขององค์กรได้ การเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถจนสามารถบรรลุตามจุดหมายได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพการบริหารสถานศึกษาในการสร้างคนให้เป็นผู้นำตามแบบอย่างที่ต้องการ โดยสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตามแบบฉบับแห่งผู้นำ และกระตุ้นผู้ตามให้เป็นสามารถผู้นำด้วยเช่นกัน

บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา และดูแลให้การบริหารสถานศึกษาสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญและมีเจตคติที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์กรของตนให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในด้านการบริหารและทางด้านวิชาการ เพื่อให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งอาจต้องรับผิดชอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นผู้จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษารูปแบบใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นการใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่านั้น จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 183-185) ได้สรุปบทบาทผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำพาองค์กรของตนให้เกิดประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทการเป็นผู้กระตุ้น (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนบริบทสิ่งแวดล้อม
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การ
6. บทบาทการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน โดยทำความเข้าใจ และตัดสินใจว่าเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร
7. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้

10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ในการบริหารและดำเนินการได้

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคลากร (Personnel Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคลากร ตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา และสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากภายนอกได้

13. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ ระบบและการดำเนินงานด้วยวิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อสารความหมาย วิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในการประกอบพิธีต่าง ๆ ในองค์การและสังคม

นอกจากบทบาทผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำพองค์การของตนเองให้เกิดประสิทธิผลแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องมี เพื่อนำพาสถานศึกษาภายใต้การนำของตนให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 17-18) ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก มี 4 หลัก 12 ตัวบ่งชี้
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
 3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง
 - 1.2 การบริการที่ดี มี 2 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การปรับปรุงระบบบริการ
 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

- 1.3. การพัฒนาตนเอง มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิชาการอื่น ๆ
 2. การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ
 3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน
- 1.4. การทำงานเป็นทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
 2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
 3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
 4. การเสริมแรง ให้กำลังใจส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
2. สมรรถนะประจำสายงาน มี 4 หลัก 14 ตัวบ่งชี้
 - 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงาน และเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ
 2. ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการในความรับผิดชอบ
 3. ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน
 - 2.2 การสื่อสารและการจูงใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ
 2. ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี
 3. ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม
 - 2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
 2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
 3. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่าย
 4. การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ
 - 2.4 การมีวิสัยทัศน์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
 1. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์การ
 2. ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การที่สังกัด
 3. ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
 4. การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เพื่อสถานการณ์แวดล้อม เปลี่ยนไป

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์การภายใต้กระแสการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ก้าวเข้าสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ได้ ส่งเสริมการสร้างฐานความรู้ทางในสังคมเพื่อสามารถพัฒนาคนหรือบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งพันธกิจดังกล่าวล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะของผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้พร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะ “ผู้นำเหนือผู้นำ” อาจเป็นคำตอบหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาได้พัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ โดยในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มให้ความสนใจ และศึกษาคุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำมากขึ้น ดังที่มีผู้สนใจศึกษาและทำวิจัยไว้มากมาย อาทิ ลอ อธิ วิสัย (2557) ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก และด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 65.61 โดยเรียงลำดับด้านที่ดีที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง การทำให้เป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง และการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

สำหรับภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบทของสังคมไทยก็มีแนวโน้มที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารโดยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำตนเองได้ โดยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัตินอกเหนือจากที่คาดหวัง ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดูแลเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้้นำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้ ค้นหาแรงจูงใจของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดความพยายามในการพัฒนาตนเองจนสามารถบรรลุตามศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นได้ สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้นำเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา และทำตนให้เป็นแบบอย่างเท่านั้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ฝึกการทำงานร่วมกัน เคารพ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสรุปให้เป็นข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้พัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ

สรุป

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หรือ ผู้นำที่เป็นเลิศ คือ ผู้นำที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ ผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารตนเอง โดยมีเป้าหมายของการบริหารจัดการ คือ ความเจริญเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ ซึ่งพื้นฐานของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นอยู่ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ การทำงานเป็นทีม สร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ธรรมชาติในการบริหาร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้นำเหนือผู้นำได้ คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังที่กนกวรณ บุญเรือง และคณะ (2560: 124) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านจริยธรรมต่อตนเองนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับด้านจริยธรรมต่อวิชาชีพ ควรมีความตระหนักในความรับผิดชอบ การวางแผนและติดตามงาน เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและต้องเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับครู ด้านจริยธรรมต่อผู้รับบริการผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ปกครองและครูให้มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติงานที่ตนเองถนัด ด้านจริยธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพผู้บริหารควรต้องเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด และสุดท้ายด้านจริยธรรมต่อสังคม ควรเป็นผู้นำที่ดีในการบริการ พร้อมทั้งเห็นคุณค่าของทรัพยากรในชุมชนและนำมาใช้วางแผน และดำเนินการในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวทางการบริหารจัดการที่กล่าวมานี้จะเป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการนำพาให้ผู้นำหรือผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จได้ ในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเอง เพื่อมีหลักในการบริหารจัดการและทำให้ตนเองเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เครื่องมือที่จะทำให้ผู้นำมีศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้คือการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในตนเองดังกล่าวจะอยู่บนพื้นฐานของการอบรมผู้บริหารให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) เพื่อเกิดทักษะ ความชำนาญ (Skill) และ ทศนคติ (Attitude) ที่ดีในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อสร้างผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้นำซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร จนสุดท้ายสามารถทำให้ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเอง ตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเอง หรือเป็นผู้มี “ภาวะผู้นำ” ได้ในที่สุด ผู้นำที่มีความสามารถที่สร้างผู้นำได้ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงเป็นพิเศษกว่าผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งจะไม่มีความประสบความสำเร็จได้หากผู้นำนั้นไม่มีขีดจำกัดของตัวเองและมักยึดติดอยู่กับกรอบของความคิดแบบเดิม ๆ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าเสี่ยงที่จะลองสิ่งที่ทำทลายความสามารถ ดังนั้น การตีความปัญหาหรือการเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้กระบวนการแบบเดิม จึงไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผู้นำที่มีความพิเศษ

จะต้องสามารถยกระดับของการคิด การรับรู้และการกระทำ ที่สูงเกินกว่าขีดจำกัดของผู้นำทั่วไป ทั้งในแง่ความรู้ ประสบการณ์ หรือการใช้เหตุผล เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวพ้นขีดจำกัด ผู้นำต้องช่วยยกระดับใหม่ของการคิด การรู้สึก และการกระทำเพื่อให้สามารถเอาชนะภาวะท้าทายต่าง ๆ ได้

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ บุญเรือง และคณะ. (2560). “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลา ปาง เขต 3.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. ปีที่ 10, ฉบับที่ 3 (เดือนกันยายน – ธันวาคม): 123-139.
- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญ์. (2560). “ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม): 62-78.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนงกรณ์ กุณชลบุตร. (2556). *หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล่อ วิลัย. (2557). “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม): 143-150.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ..* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2553). *สารสนเทศการศึกษา ปีการศึกษา 2553*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน. (เอกสารอัดสำเนา)
- Manz, C., & Sims, H.P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler