

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 การศึกษาภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1, 2554)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา

9. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมาย หน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 แบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิต สู่มาตรฐานสากล ให้เป็นหนึ่งในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ภายในปีการศึกษา 2556

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพพระคัมภีร์สากล

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก
2. ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีอย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ
4. สถานศึกษาในสังกัด มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นหนึ่งของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
 2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
 3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนา เต็มตามศักยภาพ
 4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
 5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- จุดเน้น**
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 5
 2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้
 3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก
 4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติ
 5. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ

7. นักเรียน ครูและสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

8. นักเรียน ครูและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

9. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

เป้าหมายความสำเร็จ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี
2. ผู้เรียนที่มีปัญหาการอ่านการเขียนภาษาไทยต่ำกว่าเกณฑ์ลดลง ร้อยละ 2
3. นักเรียนมีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 85

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้น
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีปัญหาการอ่านเขียนภาษาไทยต่ำกว่าเกณฑ์ลดลง
3. ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าหมายความสำเร็จ

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรม จิตสำนึกความเป็นไทย
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 80

3. โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. จำนวนผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกความเป็นไทย ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ร้อยละของผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จำนวนโรงเรียนที่จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. จำนวนผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา

เป้าหมายความสำเร็จ

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้เรียนได้เรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

3. ผู้พิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพ

4. ผู้เรียนทุกคนได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับรายการค่าเล่าเรียน

หนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ร้อยละของผู้เรียนที่จบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด

3. ร้อยละของผู้พิการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถภาพ

4. จำนวนผู้เรียนที่ได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับรายการค่าเล่าเรียน หนังสือเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

เป้าหมายความสำเร็จ

1. ข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพอใจในความมั่นคงของการประกอบวิชาชีพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

4. บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพึงพอใจในความมั่นคงของการประกอบวิชาชีพ

4. ร้อยละของบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจ การศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

เป้าหมายความสำเร็จ

1. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐาน
2. จำนวนสถานศึกษาทุกแห่งได้รับการนิเทศติดตาม ช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานและธรรมาภิบาล

4. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. จำนวนสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรอง ได้รับการแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพ
2. จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานและธรรมาภิบาล

4. ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของคำว่าผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยสาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น บาร์โธล และมาร์ติน

(Bartol & Martin อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, หน้า 207) ว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เนตร์พัฒนา ชาวีราช (2548, หน้า 1) บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2526, หน้า 2) กล่าวว่า โดยรายละเอียดอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของกิจกรรมแต่ละระดับชั้นของการบริหาร แต่โดยลักษณะของการทำงาน และคุณสมบัติโดยทั่วไปอาจจะคล้ายกัน เพียงแต่การปฏิบัติงานแตกต่างกัน เพราะต้องประยุกต์ใช้ในแต่ละกิจการ ซึ่งผู้มีตำแหน่งดังกล่าว มีหน้าที่เป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตามผู้นำกับผู้บริหารอาจมีความเหลื่อมล้ำกันในลักษณะผู้นำ อาจจะมิใช่ผู้บริหารเสมอไป ส่วนผู้บริหารมักมีความเป็นผู้นำอาศัยอยู่

นพพจน์ บุญจิตราดุล (2525, หน้า 1-2) ได้ให้คำอธิบายว่า ผู้นำเป็นคำที่มีความทะเยอทะยาน กระจายใคร่เป็น แต่บางคนก็ลืมนำไปที่จะศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ การเป็นผู้นำมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่ง ที่ได้รับแต่งตั้งเพียงเท่านั้น ถ้ามีตำแหน่งแต่ขาดความรู้ความสามารถความเข้าใจจริงใจหรือถ้ามีอิทธิพล ในแง่ดีเหนือจิตใจเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนที่เข้าร่วมกับเราปฏิบัติงานอยู่อย่างได้ชื่อเพียง “หัวหน้างาน” เท่านั้น หากใช้ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้นำ ในการควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทศนะของ นพพจน์ บุญจิตราดุล (2525, หน้า 95) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่ม หรือในองค์การที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่ง)

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นโดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีอิทธิพลโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่นในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานรวมกันไปสู่เป้าหมายขององค์การ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 2) นิยามว่า ผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำด้วยพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้น จึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

ฮัลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. บุคคลที่เหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงาน ให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

สุธีระ ทานตวนิช (2551, หน้า 54) ให้ข้อคิดว่า ผู้นำอาจเกิดได้ด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดดังต่อไปนี้

1. ผู้นำเกิดจากการสร้างตนเอง ผู้นำประเภทนี้ต้องเข้มแข็ง รักความก้าวหน้า ทะเยอทะยาน ให้สูง มีกำลังใจดี มีอุดมคติสูง และพยายามใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเด่น เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
2. ผู้นำที่เกิดจากการเลือกของหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถ มีคุณสมบัติเป็นที่ชื่นชอบของคนทั่วไป มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีคุณความดีพอที่จะเป็นตัวอย่าง และได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ แต่ผู้นำประเภทนี้มักจะทำหน้าที่เฉพาะอย่างที่ได้รับ ความไว้วางใจจากหมู่คณะ
3. ผู้นำที่เกิดจากการแต่งตั้ง ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ที่มีอำนาจแต่งตั้ง ซึ่งเห็นว่าเป็นความเหมาะสมหรือเห็นสมควรให้ทำหน้าที่ในการนำกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงได้แต่งตั้งลงมาเพื่อให้ทำหน้าที่ผู้นำของการทำงานในคนกลุ่มนั้น ฉะนั้น ผู้นำประเภทนี้อาจมีความรู้ความสามารถหรือไม่ก็ได้ แต่เมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ย่อมปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำได้ ผู้นำที่เกิดจากการแต่งตั้งนั้น ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ

จากที่มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่ง

การวางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่
วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ
ในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น
ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา
ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่

มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 8-9) ได้รวบรวมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยาม
ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ
เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้
2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก
จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือ
ในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังของกลุ่มให้การบริหารบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่
ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย
4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล
หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ
และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้เสร็จ
ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่าย
จัดการมีหน้าที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้องและดูแลผลงานให้อยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต
อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

เกียมเมทเทียว (Giammatteo, 1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ และผู้ควบคุม แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงงูใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำงานให้สำเร็จ
3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้กลุ่มเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของบุคลิกภาพและผลการกระทำ
3. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม
4. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
7. ภาวะผู้นำ เป็นเป็นเครื่องมือที่บรรลุถึงเป้าหมาย
8. ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
9. ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
10. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติ

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Lead) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follow) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ ดังนี้

$$L = F (L, F, S)$$

จากความหมายของภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจจะร่วมมือในการปฏิบัติงานและทุ่มเท ความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เบส (Bass, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Process) โดยกำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) โดยยึดหลักคุณลักษณะปรุ่งแต่ง หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) โดยเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำ ร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทางเดียวกัน
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) ภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) โดยสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งเกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership the Initiation Structure) โดยเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ
8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) โดยหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม จึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence)

โดยใช้คำว่า “อิทธิพล” (Influence) มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระบวนการสื่อสารให้เกิดเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้น

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion)

โดยผู้นำจูงใจผู้อ่านด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship)

โดยมีผู้นำมาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959, pp. 150-167) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่ของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements) โดยผู้นำเกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่มีความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น

จากที่มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ๆ ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การศึกษาภาวะผู้นำ

สุมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 51-53) ได้สรุปแนวคิดหลักและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นโดยการถ่ายทอดทางพันธุกรรม
2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตามและจะมีคุณลักษณะที่สำคัญเฉพาะตัว ซึ่งมีมาแต่กำเนิด หรือได้มาจากประสบการณ์
3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situation Theory) เชื่อว่าการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาทั้งตัวผู้นำและต้องศึกษาสถานการณ์แวดล้อม เพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ รวมทั้งยังต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่ม ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อนั้นมีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theory) เชื่อว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ หากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanist Theory) เชื่อว่าบุคคลเป็นสำคัญ โดยผู้นำจะต้องมีแนวความคิดที่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า บุคคลย่อมมีการปฏิสัมพันธ์ มีความคาดหวัง และเมื่อมีการรวมกันเป็นกลุ่มและองค์กร ย่อมต้องมีการควบคุมซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติทั้งองค์การ รวมทั้งผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์เพื่อให้ได้ทำงานอย่างเต็มที่และพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของผู้นำ และในขณะเดียวกันทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

ผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความภาคภูมิใจของบุคลากรในองค์กรจะเห็นได้ว่าผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทต่อการพัฒนาองค์การที่มุ่งพัฒนาบุคคลไปสู่อนาคตขององค์กรที่มีประสิทธิภาพเชิงคุณภาพด้วยทีมงานที่มีศักยภาพ สมาชิกทีมงานของตนสามารถทำงานได้สำเร็จ โดยปรารภนาผู้ดูแล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 167) จะเห็นว่าผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งสร้างผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษาที่เป็นองค์การที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ค่อยเป็นผู้นำขั้นยอดหรือผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33)

ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ทำให้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้อธิบายถึงลักษณะการเป็นผู้นำแบบเหนือผู้นำ (Super Leader) ซึ่งจะเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตัวเองได้ (Self-Leader) โดยยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจตัวเองด้วยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สอง เน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้อำนาจการ

ทำงานให้เกิดคุณค่าให้มีความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตัวเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายในวิพากษ์วิจารณ์ด้วยตัวเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตัวเอง กระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำตัวเอง (Self-Leader) นั้น ประกอบด้วย 7 ประการ ตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ดังต่อไปนี้

1. การทำให้นักลกรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)

การทำเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารที่ได้ส่งเสริมและกระตุ้นให้นักลกรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออก ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม แนะนำนักลกรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนานักลกรให้มีความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับเคลลี (Kelly, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีความเป็นนายตนเองสามารถควบคุมตนเอง มีความเป็นอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากการนิเทศตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ ผู้นำสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ สรุปว่านักลกรนั้นมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นผู้นำและชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้

สรุปได้ว่า การทำให้นักลกรเป็นผู้นำตนเอง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้นักลกรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม แนะนำนักลกรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนานักลกรให้มีความรู้ความเข้าใจในงาน เพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดหมาย และแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)

ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงานพร้อมที่จะส่งเสริมให้นักลกรได้นำไปเป็นแบบฉบับ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำนักลกรอื่นต่อไป

ในกระบวนการของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง โดยมีอิทธิพลต่อบุคคล ด้วยการแสดงพฤติกรรม ปฏิบัติในสิ่งที่ดี โดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เจตคติที่ดี มีระเบียบ วินัย และส่งเสริมให้ได้แสดงถึงความรู้ความสามารถ มีความคิด มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” บุคลากรกับผู้บริหารทั้งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถ เชื่อถือศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารได้ การมีแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม และบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม เฉลียวฉลาด มีทักษะและความเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการกระตุ้น พัฒนา และส่งเสริมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน นำแบบอย่างของพฤติกรรมดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้

3. การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals)

การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงานส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับวิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าการที่ทำงานนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน และถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129-134) กล่าวว่า ผู้บริหารสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา ฟังพอใจ ประทับใจ รักดีและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร สรุปว่า กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้นสนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง

ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นผู้มีส่วนร่วมทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองและงาน มุ่งมั่นในความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำ หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีศิลปะหรือความสามารถของตนที่กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดที่ดี มีเจตคติในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหา และมีแนวทางแก้ไขปัญหามีเหตุผล และสามารถให้บุคลากรได้นำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ได้ดีและมีการแสดงออกถึงการที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์ (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ปัญหามีเหตุผล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำความคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Thought Reward and Constructive Reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการที่จะทำให้อำนาจของบุคลากรมีความสามารถ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานและใช้ความสามารถได้เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับสุวีระ ทรงเมตตา (2543, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถจัดการบริหารตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจเป็นผู้ที่มีศิลปะในการดำเนินหรือติดขัดบุคลากร

สอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 78) ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรจะมีรางวัลเป็นผลตอบแทนเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารควรจะต้องให้การอำนวยความสะดวกกับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุน การยอมรับในความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่เดียวกันต้องให้ความห่วงใย ความเอื้ออาทร เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ สามารถให้คำปรึกษาและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและให้การช่วยเหลือ ให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ มีสวัสดิภาพในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจนสามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และการดำเนินทางสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาดตนเองตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระตุ้นในการทำงาน ให้คำยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน (Promote Self Leadership Thought Teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาดตนเองและสร้างคณะทำงานและให้คำปรึกษาเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม สอดคล้องกับเวนซี (Verncy, 1977, p. 153 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 170) ทีมที่จะมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีม และสอดคล้องกับสุเมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและชี้แนะแนวทางปฏิบัติตามความรู้สึคนึกคิดและติดตามกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมปฏิบัติและพัฒนางานไปสู่เป้าหมายและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคี

ในการทำงาน ตลอดจนมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคี
ในการทำงาน ตลอดจนมีแนวทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในการทำงานเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน เป็นพฤติกรรม
ของผู้บริหาร โรงเรียนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน
สามารถสร้างคณะทำงานได้ดี มีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้
เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ อันจะส่งผลให้
เกิดความพึงพอใจและการเป็นมิตรภาพที่ดี ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร
เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่าง
สร้างสรรค์

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือ
ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับ
ให้ความไว้วางใจโดยการมอบหมายกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่
ของตนเอง และขณะเดียวกันผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความ
พึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจ
ความผูกพันต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สเตียร์ (Steer, 1976, p. 46 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,
2545, หน้า 172) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การผู้ปฏิบัติงาน
ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และสอดคล้องกับ
ฮอลล์ และคณะ (Hall et al., 1970, p. 167 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 173) องค์การสามารถ
ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่
เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทুমเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีผลงานน่าพอใจ
ซึ่งจะมีผลต่อองค์การมากที่สุด การสร้างความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่
เป้าหมาย และมีผลให้บุคลากรขององค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับ
องค์การอีกด้วย และผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจโดยการเสริมแรง
ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนา
หน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่
การงานของตนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ
และความสามารถ ตลอดจนสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ระหว่างค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และ
บรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแล เสนอแนวทาง ในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยขนบธรรมเนียมประเพณี และ ค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักศรัทธาในหน่วยงานจนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามและสร้างศักยภาพ ในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นพฤติกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างความพึงพอใจ โน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน ด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์ รวมทั้งจัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จัดหาวัสดุอย่างเพียงพอ กำหนดระเบียบหรือแนวทางการ ประพฤติปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา เพื่อเป็นการผูกเกยริติ และชื่อเสียงของสถานศึกษา

จากที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารใน 7 ขั้นตอนนั้น สิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือ ผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้น ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจ กับบุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จัดว่าเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมจากภายนอก ที่ทำให้เกิดการรับรู้ จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากการ ตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ งานมากขึ้น

ในกระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Readership) ที่มุ่งเน้น ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตาม ธรรมชาติ (Natural Reward) จากการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ ดังเช่น การให้รู้จักภูมิของตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตาม เป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจแนะแนวทาง เสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำให้เห็นชัด ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองในที่สุด สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการมีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง มีทักษะ มี ประสิทธิภาพ จนกระทั่ง เกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมือง

ศรัทธา มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือไม่ เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎี หรือแนวคิดที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรม ภาวะผู้นำดังกล่าว เพราะการบริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และในที่สุดก็สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้รุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างชาติ ให้เจริญต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหาร สุกัญญา หอมเจริญ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับมณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับรุจิรา สุวประดับ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร โดยรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ประสบการณ์

ประสบการณ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การหนึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 54) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน (เกื้อกุล แสงพร้ง, 2541, หน้า 155) สอดคล้องกับยรี บูรณ โกศล

(2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 5 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ เพชรแหวน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และ ประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นได้ว่าวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ เป็นตัวแปรที่หลายท่านให้ความสำคัญและส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังนั้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำเอาผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงนำตัวแปรต้นมาศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างเนื้อหาและตัวแปรของหัวข้อวิจัยมีดังนี้ ยური บุรณ โกศล (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ วิธีการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ตามแนวคิดของเบสส์ (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถม

ศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง ตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สกลศักดิ์ ทิพย์ชัย (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims) ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิภาวะต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่าผู้บริหาร โรงเรียนประสบการณ์มาก แตกต่างกัน

ธนพงศ์ บุญวาทิ (2547) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ผลของการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการโน้มน้าวจิตใจ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านการประสานงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ พฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสามัญศึกษา จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการปรับปรุงแก้ไข และด้านการโน้มน้าวจิตใจ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548, หน้า 80) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

สรรรค์นิติ สมพงษ์ธรรม (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อุทิศ แสงผ่อง (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนกิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ไม่แตกต่างกัน

สุกัญญา หอมเจริญ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ปาริชาติ เพชรแหวน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 322 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิราณูช มุลประเสริฐ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การบริหาร และขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ ดังนี้

คอกซ์ (Cox, 1974, p. 2565-A) วิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่า คະแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ และคะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจน

เบิร์ค (Burke, 1983, p. 3762-A) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนในเครือเซาวันมิชชั่น (Shawnee Mission) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรยากาศขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กันแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานก็ไม่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกัน แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมาก มีความพึงพอใจในการทำงานและการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครู ผู้ปฏิบัติการสอนค่อนข้างสูงในที่สุด

แจง (Jang, 1987) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานให้แก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานมีมากขึ้น

เฮอร์ซอก (Herzog, 1990, p. 25582-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำของครูใหญ่

เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย โดยผู้ตอบกลับมาจะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการและจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ พบว่า แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความพอใจที่ได้รับจากการจัดการ ซึ่งมี 27 ปัจจัย มีความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 10 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ถูกอ้างต้องการให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ไม่มีผลต่อการยอมรับในผลของการจัดการ และถึงแม้การบริหารในวิทยาลัยไม่สามารถที่จะให้ถูกอ้างในวิทยาลัยดำเนินการได้ทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการนำความรู้และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัย แล้วนำผสมผสานให้ควบคู่ไปกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการให้ถูกต้องเหมาะสม

เมอร์ฟี (Murphy, 1994) ได้วิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาคือต่อการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของการศึกษาธิการเขตมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษาของรัฐเคนตักกี

เทรซี่ (Tracy, 1994) การศึกษาการเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้น มีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีลักษณะมุ่งมั่นและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั่นจะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยึดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบายผลการวิจัยว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจจากคณะกรรมการบริหารเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยว่า

ลักษณะของผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอต่อศึกษาธิการเขตว่า

1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในด้านการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีศักยภาพที่มีความสามารถกระตุ้นให้คำแนะนำส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรภายในหน่วยงาน ได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตนเอง นำมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นเตือน ตลอดจนให้การเสริมแรงที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ให้บุคลากรรู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า ใช้ความรู้ความสามารถ และควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้การช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษาได้ค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน จึงจะส่งผลให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสืบไป