

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทกระบวนการผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของเมนซ์ และซิมส์
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (2555) เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2552 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจ หน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการ ของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัด และการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียน หรือสถานศึกษาที่โอนมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการตามในมาตรา 63 และมาตรา 64 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกลุ่มเป้าหมาย 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐาน และเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา

2. ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 และพระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 27 พุทธศักราช 2545) เพื่อให้เด็กวัยเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคน ได้เรียนจนจบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3. ระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้เด็กในพื้นที่ชนบทห่างไกล ที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้รับโอกาสศึกษาต่อจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ตามนโยบาย ขยายโอกาส

ทางการศึกษา และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2533 และวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 เพื่อเป็นการสนับสนุนเพิ่มความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะอาชีพ เพียงพอต่อการประกอบอาชีพ และศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

3.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้ศึกษาตามความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีจำนวนข้าราชการครู จำนวน 4,106 คน จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในสังกัดอายุ 3 - 21 ปี จำนวนทั้งสิ้น 134,321 คน

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน

พันธกิจ

ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม ส่งเสริม ทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง สนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนทั้งปกติ พิการ และด้อยโอกาส ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และเป็นธรรม
 2. นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 3. นักเรียนทุกคนมีคุณธรรมนำความรู้สู่เศรษฐกิจพอเพียง เป็นคนดี มีความรู้ และมีความสุข
 4. สถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
- กลยุทธ์**
1. ส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้
 2. ส่งเสริมสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวาง ทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม
 3. พัฒนาองค์กรและบุคลากร
 4. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

6. พัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิจัย พัฒนา และรายงาน

อำเภอบางละมุง ประกอบด้วย โรงเรียน 31 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนบ้านนอก โรงเรียนวัดเขาโพธิ์ทอง โรงเรียนมาบประชัน และโรงเรียนวัดเวฬุาราม
2. โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนบ้านชากนอก โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย โรงเรียนวัดสุกรีย์บุญญาราม โรงเรียนบ้านบางละมุง โรงเรียนห้วยใหญ่ โรงเรียนบ้านบึง (บางละมุง) โรงเรียนบ้านทุ่งละหาน โรงเรียนบ้านห้วยไข่เน่า โรงเรียนบ้านโรงหีบ โรงเรียนบ้านสันติคาม โรงเรียนบ้านภูไทร โรงเรียนบ้านทุ่งกลม โรงเรียนบ้านนาวัง โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ และโรงเรียนบ้านมาบพิททอง
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนวัดสุทธาวาส โรงเรียนวัดหนองเกตุใหญ่ โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย โรงเรียนวัดโป่ง โรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน โรงเรียนอนุบาลบางละมุง โรงเรียนบ้านทุ่งกรด โรงเรียนบ้านทุ่งคา โรงเรียนวัดบุญสัมพันธ์ โรงเรียนบ้านโป่งสะเก็ด โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว และโรงเรียนชุมชนบ้านหนองปรือ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ สาระส่วนใหญ่มักมีความหมายสอดคล้องคล้ายคลึงกัน โดยมีสาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน เช่น บาร์โทล (Batol, n.d. อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2544, หน้า 207) และมาติน (Martin, n.d. อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2544, หน้า 207) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

พระธรรมปิฎก (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็น บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี

วิภาดา คูปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนิน ไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่นสู่จุดหมายที่ตรงตาม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิวินิจฉัย ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร และนโยบาย ทิศทางขององค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Motbliser) ผู้คลบ้นดาล (Tnspirer) ผู้สร้างพลังงานร่วม (Synerizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

มอร์เฟท (Morphet, 1967, p.122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งที่อยู่ ในสังคม

ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78-79) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นิเทศ ประธาน เป็นต้น
2. เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

เบอร์บี (Burby, 1972, pp. 43-44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974) นิยามว่า ผู้นำ มีองค์ประกอบ 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

เซย์เลส (Sayles, 1979, p. 32) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะเชิงเทคนิค และความรู้เกี่ยวกับองค์การ เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความกระตือรือร้น

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

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย

ที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือหัวหน้าหน่วยงาน

ดันน์ (Dunn, 1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่น ช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1997, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง โดยใช้พฤติกรรมของเขาเหล่านั้น มีอิทธิพลโน้มน้าวใจของบุคคลอื่นในการชักจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งสอนของตน ให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ด้วยความเต็มใจ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อจะก่อให้เกิด การปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ การที่คนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธาชื่นชม เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน และนำคุณลักษณะของผู้นำไปใช้เป็นแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่มีผู้ตามคาดหวังได้จากการปฏิบัติงานที่ผู้ตามเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์ และสามารถเป็นแบบฉบับที่ดีได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำพื้นฐาน เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยังครองความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งจะปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ในความสำคัญระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นสิ่งที่ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจแบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดี สิ่งแรกที่ต้องการ คือ ต้องมั่นใจว่าบุคคล

ที่จะมาเป็นผู้นำนั้น สมควรได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องรู้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการหรือไม่ ผู้ตามต้องการ ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำคือหลักฐานที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำ โดยไม่สนใจว่าผู้นำจะพูดถึงความซื่อสัตย์ของตนเองไว้วางใจอย่างไร ความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ คือ วิธีการที่จะตัดสินว่าบุคคลนั้นเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก แต่ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่เขาพร่ำสอนคนอื่น ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่งที่จะมอบความไว้วางใจการเป็นผู้นำ ให้ความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์กับคุณค่าและจริยธรรม ผู้ร่วมงานย่อมชื่นชมคนที่ยึดมั่นบนหลักการและความถูกต้อง ปฏิเสธที่จะทำตามคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ การสังเกตเห็นการณ์ไกลเป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสาทสัมผัสในเรื่องทิศทาง และมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงาน ความสามารถในการสังเกตเห็นการณ์ไกลของผู้นำมิได้หมายถึง การมีอำนาจวิเศษของผู้มีญาณทิพย์ แต่เป็นความสามารถในการกำหนด หรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน หรือองค์การว่าจะก้าวเดิน ไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยดึงดูความสามารถของผู้อื่น เพื่อสำรวจเส้นทางเดินไปสู่ออนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่ามีโอกาสที่จะไปถึงจุดหมาย และสามารถเลือกเส้นทางที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น จะมักเข้มแข็ง มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้น ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะทำให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วย เป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมาย และคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงานแบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความเข้มแข็ง และทัศนคติที่ดีของผู้นำอาจจะไม่ได้เปลี่ยนเนื้อหาของงาน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้น ผู้นำจะต้องคลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น ความกระตือรือร้นหรือความตื่นเต้น คือ สิ่งที่เป็น และแสดงให้เห็นความผูกพันส่วนตัวของผู้นำต่อการดำเนินงาน ถ้าผู้นำแสดงตัวไม่ยินดียินร้ายต่อเป้าหมายแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือได้

ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้นำเองจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำลังเดินไป ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำแล้ว อาจจะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่เป้าหมายนั้น นั่นก็หมายความว่า ผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้ โดยปราศจากข้อมูล

ความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางด้านเทคโนโลยี แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความแปรผันไปตามตำแหน่งของผู้นำ และเงื่อนไขขององค์กร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966, pp. 92-102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด

3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวน หรือ โน้มน้ำวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงานแต่จะพยายามเพื่อนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้ และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่จะบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วยดี

สตาดท์ (Stadt, 1973, pp. 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้ คำนี้ถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่ฟังของผู้อื่น ได้ มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสุขภาพดีและแข็งแรง มีสติปัญญาที่ดี มีความสามารถในการจัดรูปงาน มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17-23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้น โดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ มีความสามารถทางสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความอดทน แข็งแรง และเป็นที่ยอมรับ รู้จักวิธีการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและรอบรู้ สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือดี เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คณะ มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

จากลักษณะของผู้นำที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุทธลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบ ปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลม และรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่

โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบ และผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อย และประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ หรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีนักวิชาการทางการศึกษาให้คำนิยาม และแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 ก, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่อยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมาย

สุทัศน์ พงษ์รัตนานาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ และลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคล และกลุ่ม ไม่มีการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ และรวมพลัง ช่วยกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้นิยามของภาวะ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมาย (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความหมายของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ดลบันดาล (Inspires) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติภารกิจดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ

มอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล และพฤติกรรม ความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการทางบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิต เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นสอดคล้องตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

เกียมเมทเทียว (Giammatteo, 1981, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือนำในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

คูนท์ และริช (Koontz & Wrich, 1987, p. 506) ยังให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือ ขบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) และสภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็น อย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์กรต้องการผู้นำ ผู้นำปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำ ในสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ กระบวนการโน้มน้าวจิตใจที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถ ในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถชักจูงคนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมาย และ แนวทางที่ตนวาดฝัน หรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้จากอย่างน้อย 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1. องค์กรหรือกลุ่มของผู้นำนั้น ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
2. เจตคติของเหล่าผู้คนต่อผู้นำคนนั้น ๆ ว่าตอบสนองต่อความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ใช้บริการลูกค้า มากน้อยเพียงใด
3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของเหล่าผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545, หน้า 11-12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริง และถ้าจะให้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อสาร เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่ยังเล็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขา และสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตวัยเยาว์มีผลต่อการหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ สังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนมีโอกาสนพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา และวิถีชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อำนาจตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2 - 3 สัปดาห์ หรือเข้ารับการศึกษาเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้และเข้าใจในระเบียบต่าง ๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยการใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกัน หรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานในทิศทางและวิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงาน และคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงาน และการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจการแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหา และความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอน และวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดทางการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน

จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301) ภาวะผู้นำ ที่ อาร์ ซี (TRC Leadership Theory) พัฒนาโดย ยูคัล (Yukl, 2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของการใช้ทรัพยากร และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การติดตามประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งเน้นเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิต หรือการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบ และแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

เฮาส์ และมิเชลล์ (House & Michell, 1974) แบ่งประเภทของพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรม มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ที่เคยกล่าวมาคือ ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึง

ได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และคล้ายกับผู้นำแบบบอกให้ทำตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนการตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ทำของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993)

เฮาส์ และมิเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎี แนวคิดคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงลักษณะเดียวเท่านั้น แต่ผู้จะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีของผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย อีก 2 อย่าง คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน ซึ่งรวมกัน เรียกว่า สถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวัง และพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำ มากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา จึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการด้านความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการ มีอิสระ ความสามารถในงานของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ส่วนคุณลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างสำคัญ ต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างของภารกิจระบบ อำนาจทางการขององค์กร

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างไป นอกจากนี้ ในสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม มากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการศึกษาที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำยังต้องคำนึงถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพล และผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์

เป้าหมายในการบริหารงานนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการคือ ผลสำเร็จของงาน ทั้งด้าน คุณภาพและปริมาณแต่ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนผลักดัน และมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ยิ่งในปัจจุบันระบบการประเมิน คุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ หรือผู้บริหาร โรงเรียนก็ต้องปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน

ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเสริมสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรของตนเอง เพื่อให้มีเป้าหมาย ร่วมกัน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน และร่วมกันปฏิบัติความสำเร็จ ของการบริหารยุคปฏิรูปการศึกษานั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพของการบริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ และ ปัจจัยคุณภาพของผู้บริหารที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

นับว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร โดยทั่วไปยังมีน้อยมากและขาดแคลน แต่ถึงอย่างไรก็ตามเป็นสิ่งที่ฝึกฝน พัฒนา และเรียนรู้ได้ เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และสังคมไทยดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะมีผลกระทบต่อ สังคมในโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน ต่างก็มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจน มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของสังคมอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนยังเน้น การใช้อำนาจหน้าที่ การบังคับบัญชาหรือสั่งการข่มไม่เกิดผลดีในเชิงคุณภาพของ โรงเรียนยุคใหม่ที่ มุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษา และต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงต้องการผู้มีวิสัยทัศน์ ของการเปลี่ยนแปลง นำโรงเรียนและบุคลากร ไปสู่ทิศทางอนาคตที่ดีกว่า เป็นผู้นำที่นำสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นธรรม สร้างและพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้นำได้ในทุกระดับของโรงเรียนสร้างความรัก ความผูกพัน ความเสียสละ ท่วมเทให้กับครูและนักเรียนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจน สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้ครูผู้สอนและนักเรียน ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ทุกคนสามารถทำงาน ด้วยกันอย่างราบรื่น จึงเชื่อได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่น่าจะเหมาะสมกับยุค ในปัจจุบัน หรือยุคปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิด ที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ ผู้ตามหรือบุคลากร ในองค์กร ได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะใช้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร ได้อย่างเต็มความสามารถ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sim, 1991, p. 33) ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ Super Leadership โดยจะเริ่มจากการใช้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-Leader) ซึ่งเป็นการ ยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจแก่ตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถประพฤติปฏิบัติตามต้องการได้ ลักษณะที่สอง จะเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจ ในการทำงาน เช่น ให้อำนาจแก่การทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถ และควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ผู้นำเหนือผู้นำ จะเน้นการเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำ ตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ใช้พฤติกรรมจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sim, 1991, p. 33) ได้กำหนดดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำ หรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำ หรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากร ให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นตอน จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล่าวที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับสุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 25-26) ที่กล่าวว่า ผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำปฏิบัติเห็นจากที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บังบอกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้แนะให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไปกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรม โดยตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ศิษย์ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ผู้นำ หรือผู้บริหาร

แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออก และกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ใ้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะในการ ปฏิบัติงาน (Expert Power) สอดคล้องกับสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และ “ความเหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการ สร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่แสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ใกล้ และ ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารบุคลากรเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่มีประสพการณ์มากกว่าตน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารจะต้องมี บุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Become a Self-Set Goals) การกระตุ้น ให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้อง กับถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และวิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่น ในตนเองมากขึ้น รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการ ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129-134) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสื่อ วิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอใจให้บุคลากรเข้าใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมาย ที่เหนือกว่า และสูงกว่าตามภารกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่า ปกติ ทำงาน ได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา ฟังพอใจ ประทับใจ รักดี และผูกพันต่อองค์กร และผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำ หรือ ผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนัก และความเข้าใจ