

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทกระบวนการภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1
2. แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims)
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว พื้นที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด และอำเภอวังสมบูรณ์ พื้นที่โดยรวมทั้ง 5 อำเภอ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีพื้นที่ประมาณ 3,731.997 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอวัฒนานคร และอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว ทิศตะวันตกติดต่อกับ อำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี และอำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา มีโรงเรียนในสังกัดรวมทั้งสิ้น 152 โรงเรียน 2 สาขา จำนวนครูทั้งหมด 1,954 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2552)

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 62 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเมืองสระแก้ว จำนวน 29 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านลุงพลู โรงเรียนนาสงเคราะห์ โรงเรียนสามัคคีประชาสรรค์ โรงเรียนวัดใหม่โพธิ์ทอง โรงเรียนบ้านคลองอุดมสุข โรงเรียนบ้านหนองนกระเรียน โรงเรียนบ้านคลองปาโด โรงเรียนบ้านคลองศรีเมือง โรงเรียนบ้านโป่งดาวเรือง โรงเรียนบ้านคลองน้ำเขียว โรงเรียนบ้านกิโลสาม

โรงเรียนบ้านป่าระกำ โรงเรียนบ้านห้วย โรงเรียนบ้านห้วยกกโก โรงเรียนบ้านเนินดินแดง
โรงเรียนบ้านเทศมงคล โรงเรียนบ้านท่าระพา โรงเรียนบ้านหนองไทร โรงเรียนบ้านหนองข่า
โรงเรียนบ้านหนองผูกเต่า โรงเรียนบ้านคลองหมี่ โรงเรียนบ้านแก่งสี่เสียด โรงเรียน
ธรรมยานประยุต โรงเรียนบ้านทุ่งพลวง โรงเรียนบ้านใหม่ถาวร โรงเรียนบ้านเขาข่า โรงเรียน
บ้านคลองคันฉอ โรงเรียนบ้านโคกมะตูม โรงเรียนบ้านคลองบุหรี

2. โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอคลองหาด จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน
ทับทิมสยาม 05 โรงเรียนบ้านคลองหาด (สาขาน้ำเขาช่องแคบ) โรงเรียนอนุบาลคลองหาด
(สาขาน้ำใหม่ไทยเจริญ) โรงเรียนบ้านวังยาง โรงเรียนบ้านชัยถาวร โรงเรียนบ้านวังปิ่น โรงเรียน
บ้านชัยน้อย โรงเรียนสามัคคีสกุลธรรมาวิทยา โรงเรียนบ้านห้วยไคร้

3. โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอวังน้ำเย็น จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน
บ้านดอนดินแดง โรงเรียนบ้านท่าตาสี โรงเรียนบ้านใหม่สระบุรี โรงเรียนบ้านหนองผักหนาม
โรงเรียนบ้านหนองแก โรงเรียนบ้านพรสวรรค์ โรงเรียนบ้านด่านชัยพัฒนา โรงเรียนวัดเกศแก้ว
โรงเรียนบ้านวังแดง

4. โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอวังสมบูรณ์ จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านวังทอง
โรงเรียนบ้านวังดารา โรงเรียนบ้านวังไผ่ โรงเรียนบ้านชัยสิงโต โรงเรียนบ้านไร่สามศรี โรงเรียน
บ้านคลองทราย โรงเรียนบ้านชัยเกษม โรงเรียนบ้านวังสำลี โรงเรียนบ้านวังศรีทอง

5. โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเขาฉกรรจ์ จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านวังรี
โรงเรียนบ้านเขาภูมิ่ง โรงเรียนบ้านพรสวรรค์ โรงเรียนบ้านหนองปักหลัก โรงเรียน
บ้านคลองนางงาม โรงเรียนบ้านเขาคิน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551)

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะ 4 ปี

(พ.ศ. 2548 – 2551) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็นการดำเนินการภายใต้การ
จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของหน่วยงานตามแนวทางการดำเนินงานของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ที่
กำหนดขึ้นในครั้งนี้ วิเคราะห์และจัดทำขึ้นจากข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กรที่ได้จากการระดมความ
คิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายในหลายเวทีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1
จัดขึ้นในช่วงต้นปีงบประมาณ 48 ได้แก่ การประชุมสัมมนานำเสนอผลงานของกลุ่มในสำนักงาน
การประชุมสัมมนาคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา และการ
อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการคิดของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งข้อเสนอแนะของ

โรงเรียนที่ได้ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจราชการประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผลการดำเนินงานประจำปีที่ผ่านมา จากสภาพแวดล้อมองค์กรที่ได้นำมาพิจารณาทั้งส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กแล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนขนาดเล็กสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบที่เหมาะสมตามศักยภาพ

พันธกิจ (Mission)

1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดหา ใช้และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานและทั่วถึง
3. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ จริยธรรม วิชาชีพ และสุขภาพพลานามัยอย่างสมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษา: ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็กทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับตามสิทธิอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเสมอภาค
2. ด้านคุณภาพการศึกษา: นักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กทุกคนมีคุณภาพมาตรฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ:
 - 3.1 ประชาชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สมาคม สถานศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยการทำงานแบบเครือข่าย ประกอบด้วย ศูนย์เครือข่าย ศูนย์ศึกษา ศูนย์วิชาการ ชมรมครู ศูนย์การจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ (Office Station) และการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.3 เพิ่มขีดความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
4. ด้านความสามารถในการแข่งขัน: นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กทุกคนได้รับ

การพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ จริยธรรม วิชาชีพ และสุขภาพพลานามัยอย่างสมดุลและมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การบริหารวิชาการสู่มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ
2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
3. การบริหารงานบุคคลเพื่อการสร้างบุคลากรมืออาชีพ
4. การบริหารสถานศึกษาแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์

การบริหารวิชาการสู่มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดหลักสูตรสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการ

จัดการเรียนรู้

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

ยุทธศาสตร์

การบริหารงานบุคคลเพื่อการสร้างบุคลากรมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาทักษะกระบวนการคิดของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดระบบการให้ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

การบริหารสถานศึกษาแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างและใช้เครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้อย่างมากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ สารสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายสอดคล้องคล้ายคลึงกัน ดังเช่น

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ

พระธรรมปิฎก (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่งดงาม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ดลบันดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ฮิลปิน (Halpin, 1966, pp. 27 – 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 ลักษณะดังนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุด ในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ

5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

มอร์เฟต (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล ที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78 – 79) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นำเทศก์ ประธาน เป็นต้น

2. เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม

3. เป็นผู้แสดงความคิดเห็นว่า อิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคัมมิติ

เบอร์บี (Burby, 1972, pp. 43-44) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นโดยชักชวนให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

ดันน์ (Dunn, 1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นโดยชักชวนให้คนอื่นปฏิบัติตามกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง โดยพฤติกรรมของเขาเหล่านั้นมีอิทธิพลโน้มน้าวใจของบุคคลอื่นในการที่จะจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตน ให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ด้วยความเต็มใจหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคคลที่มีสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงานควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจเป็นศูนย์รวมแห่ง พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ

การที่คนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธาชื่นชม เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และนำคุณลักษณะของผู้นำไปใช้เป็นแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามคาดหวัง ดูได้จากการปฏิบัติงานที่ผู้ตามเชื่อว่า เป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์และสามารถเป็นแบบฉบับที่ดีได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำพื้นฐาน เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะ ของผู้นำที่ยังครองความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545)

ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งจะปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้กำกับ ผู้ตาม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า แบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดี สิ่งแรกที่ต้องการคือต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำนั้นสมควรได้รับการไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องรู้ว่า บุคคลนั้นเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการหรือไม่ ผู้ตามต้องการ ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ในเรื่องความ

ข้อสัจของผู้นำ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับอะไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำคือหลักฐานที่แสดงถึงความข้อสัจ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำโดยไม่สนใจว่าผู้นำจะพูดถึง ความข้อสัจของตนเองไว้อย่างไร ความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำคือวิธีการที่จะตัดสินใจว่าบุคคลนั้นเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก แต่ถ้าผู้นำจะทำในสิ่งที่เขาพร่ำสอนคนอื่น ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่ง ที่จะมอบความไว้วางใจในการเป็นผู้นำให้ ความข้อสัจมีความสัมพันธ์กับคุณค่าและจริยธรรม ผู้ร่วมงานยอมชื่นชมคนอื่นที่ยึดมั่นอยู่บนหลักการและความถูกต้อง ปฏิเสธที่จะทำตามคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

การเล็งเห็นการณ์ไกล เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสาทสัมผัสในเรื่องทิศทางและมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงาน ความสามารถในการเล็งเห็นการณ์ไกลของผู้นำมิได้หมายถึงการมีอำนาจวิเศษของผู้มีญาณทิพย์ แต่เป็นความสามารถในการกำหนด หรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรว่าจะก้าวเดิน ไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยดึงดูดความสามารถของผู้อื่นเพื่อสำรวจเส้นทางเดิน ไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่าเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางเดินที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น ขะมักเขม้น มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแกนสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้น ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วย เป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงานแบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความขะมักเขม้น และทัศนคติที่ดีของผู้นำอาจจะไม่ได้เปลี่ยนแปลง เนื้อหาของงาน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานที่ความหมายมากขึ้นผู้นำต้องคลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น ความกระตือรือร้นหรือความตื่นเต้น คือ สิ่งจำเป็นและแสดงให้เห็นความผูกพันส่วนตัวของผู้บังคับการดำเนินงาน ถ้าผู้นำแสดงตัวไม่ยินดียินร้ายต่อเป้าหมายแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือได้

ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้นำเองจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่กำลังจะเดินไป ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจความสามารถของผู้ตามแล้ว อาจจะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่เป้าหมาย นั่นก็หมายความว่าผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้ โดยปราศจากข้อมูลความสำเร็จความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางเทคโนโลยี

แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความแปรผันไปตามตำแหน่งของผู้นำและเงื่อนไขขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 18) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากเพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่กล่าวมาได้
2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) คือ ต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง
3. จะต้องมีความแรงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ
4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นเขาชอบรับอยู่เสมอมองงานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

กาต้ญ วรพิทยุต (2548, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำในฝันของสังคมไทย ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลาคือไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าวหรือบั่นทอนได้

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในความพยายามสร้างภาพว่าตนเองมีวิสัยทัศน์มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัยมีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็นการซื้อใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นการส่วนตัว (Personal Touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & People Skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจและเกิดการยอมรับ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever toward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

กูซ และพอสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997, p. 21) ได้ทำการศึกษาวิจัยจากความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
2. มองการณ์ไกล (Forward Looking)
3. มีความสามารถในการคลี่ใจ (Inspiring)
4. มีศักยภาพในงาน (Competent)
5. มีจิตใจเป็นธรรม (Fair - Minded)
6. ให้การสนับสนุน (Supportive)
7. ใจกว้าง (Board - Mind)
8. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligent)
9. มีความกล้าหาญ (Courageous)

10. เป็นที่พึ่งได้ (Dependent)
11. มีความตรงไปตรงมา (Straightforward)
12. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (Cooperative)
13. มีจินตนาการ (Imaginative)
14. เอาใจใส่บุคคลอื่น (Caring)
15. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Determined)
16. มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)
17. มีความจงรักภักดี (Loyalty)
18. มีวุฒิภาวะ (Mature)
19. ควบคุมตนเองได้ (Self - Control)
20. อิสระเป็นของตัวเอง (Independent)

ยูล์ (Yulk, 2001, p. 178) ได้ประมวลจากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย
 - 1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (Adaptable)
 - 1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม (Alert)
 - 1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) มุ่งมั่นความสำเร็จ (Achievement - Oriented)
 - 1.4 ชอบทำงานเชิงรุก (Assertive)
 - 1.5 สามารถทำงานร่วมมือกับคนอื่นได้ (Co Operative)
 - 1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (Decisive)
 - 1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ (Dependent)
 - 1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้ (Dominant)
 - 1.9 มีพลังในตัวสูง (Energetic)
 - 1.10 มีความยืนหยัดในการทำงาน (Persistent)
 - 1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident)
 - 1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง (Tolerant of Stress)
 - 1.13 มีความรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)
2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skill) ประกอบด้วย
 - 2.1 มีความเฉลียวฉลาด (Clever or Intelligent)
 - 2.2 มีทักษะในการคิด (Conceptually Skilled)

- 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)
- 2.4 มียุทธวิธีแบบการทูต (Diplomatic and Tactful)
- 2.5 มีความรู้ในงาน (Fluent in Speaking)
- 2.6 มีความสามารถในการพูด (Knowledgeable Bout the Work)
- 2.7 มีทักษะทางการบริหาร (Organized)
- 2.8 มีทักษะการจูงใจ (Persuasive)
- 2.9 มีทักษะทางสังคม (Socially Skilled)

แดฟท์ (Daft, 1994) วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำว่ามีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)
 - 1.1 กระฉับกระเฉง
 - 1.2 กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
 - 2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
- 3.สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)
 - 3.1 การตัดสินใจ
 - 3.2 ความรู้
 - 3.3 ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality)
 - 4.1 ความคิดริเริ่ม
 - 4.2 กระตือรือร้น
 - 4.3 ซื่อสัตย์ สุจริต
 - 4.4 เชื่อมมั่นในตนเอง
5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work - Related Characteristics)
 - 5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ
 - 5.3 เอาใจใส่ต่องาน
6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)
 - 6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ
 - 6.2 การร่วมมือกับคนอื่น
 - 6.3 มีชื่อเสียง

6.4 มีทักษะทางสังคม

6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

6.6 รู้จักกาลเทศะ

คูบริน (Dubim, 1998) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (General Personality Traits of Effective Leaders) ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น (Self - Confidence)
2. น่าไว้วางใจ (Trust Worthiness)
3. มีลักษณะ โดดเด่นจนครอบงำคนอื่นได้ (Dominance)
4. กล้าแสดงออก (Extroversion)
5. การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม (Assertiveness)
6. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability)
7. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
8. อารมณ์ขัน (Sense of Humor)
9. มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี (Warmth)
10. อดทนต่อความตึงเครียด (High to Lcrance for Frustration)
11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self - Awareness and Self -

Objectivity)

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966, pp. 92 – 102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความสกระซื่อและความอดทน คือร่าเร้ง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจ ได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด

3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกดำเนินไม่หนึ่งงานแต่จะมูมานะเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่จะบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วยดี

สตาดท์ (Stadt, 1973, pp. 49 – 53) ได้สรุปว่าลักษณะผู้นำที่ดีดังนี้ คำนึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบมีความสามารถ

ที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ วินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ ระหว่างมนุษย์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสารความคิด มีสุขภาพ ดีและแข็งแรงมีสติปัญญาที่ดี มีความสามารถในการจัดรูปงาน มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17 - 23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะ ผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้น โดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่า สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ มีความสามารถทางสังคม มีความคิดริเริ่มมีความ อดทน แข็งแรง และเป็นที่สง่า รู้จักวิธีการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและรอบรู้ สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือดี เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

เซย์เลส (Sayles, 1979, p. 32) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้ มีกว่า สามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะเชิงเทคนิค และความรู้เกี่ยวกับ องค์กรการ เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความกระตือรือร้น

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ ได้กล่าวมานั้น อาจสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุคุณลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคล เดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกายอารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบ ปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมและรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยพัฒนา ส่งเสริม ให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นระบบ และผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยและมี ประสิทธิภาพ สูง ต่ำ เพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือการใช้สภาวะของ ผู้บริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 8 – 9) ได้รวบรวมเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยาม ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคล ใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม ในการบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการ (Means) จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Group Goals)

5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 50) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอัน ที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองได้

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2530, หน้า 77) กล่าวว่าสภาวะผู้นำเป็นความสามารถหรือภาวการณ์ที่ผู้นำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ หรือต่อหลั่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ประชุม โพธิกุล (2531, หน้า 4) สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือจิตใจเช่นนั้น จะไม่ได้เป็นการบังคับ ตอลดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้เสร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get Things Done through Others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหารโดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ ๆ จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้องและดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ แนวคิดของ เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 410) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้อีกกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ด้วยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

ทอมป์สัน (Thompson, 1980, p. 58) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความคิดคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

เกียมเมทาเทียว (Giammatteo, 1981, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และควบคุม (Controlling) แต่เป็นที่สุดแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้อีกกลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยให้อีกกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

มอร์เฟท (Morphet, 1982, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมาย ของผู้นำในองค์กรการนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

คุนซ์ และริช (Koontz & Wrich, 1987, p. 506) ยังให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือขบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์กรย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำงานเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวจิตใจ ที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้นสาระของภาวะผู้นำจึง หมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่าง

ตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้อย่างน้อย 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1. องค์กร หรือกลุ่มของผู้หน้านั้น ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
 2. เจตคติของเหล่าผู้คนที่ต่อผู้นำคน ๆ นั้นว่า สนองต่อความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ให้บริการ ลูกค้า มากน้อยเพียงใด
 3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของเหล่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ ศักดิ์ไทย สุรจิตบรร (2545, หน้า 10-12) ได้ให้ทัศนะว่าความเชื่อในศักยภาพของผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ได้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อสารความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่ยังเล็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขา และสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตวัยเยาว์มีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก
- นอกจากนั้นสังคมปัจจุบันยังเปิดกว้าง ให้คนไทยได้มีโอกาสดำเนินชีวิตด้วย การศึกษา และลีลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อาชีพตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2 - 3 สัปดาห์ หรือ การเข้ารับการศึกษารับปริญญาเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้เข้าใจระเบียบต่าง ๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากความของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพล เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานละทุ่มเทกำลัง ความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยแก้ปัญหา ซึ่งในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานในทิศทางและวิธีการที่แน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องมีสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คณะวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leader) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนรวมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่มีมิชแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างที่มุ่งเน้นผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงานจึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอเสนอเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี

ภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี (TRC Leadership Theory) พัฒนาโดย Yukl (2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย 3 ด้านคือ

1. พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรบุคคลลากรอบยามีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การติดตามประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรพฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอวัฒนธรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

เฮาส์ และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบสภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรม มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ที่เคยกล่าวมาแล้ว คือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ เข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และคล้ายกับ ผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี และเบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมของ ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวัง ให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบ สั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็น พฤติกรรมที่ผู้กำหนดเป้าหมายท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง ได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกระตุ้นการให้เกิดอภิปรายของกลุ่มและ

เขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบเลนชาร์ด

เฮาส์ และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะ ที่แน่นอนตายตัวแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับตัวภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบการสั่ง ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อีก 2 อย่างคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่าสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจความต้องการด้านวัตถุความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระความสามารถในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตนและความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้นส่วนคุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการใช้แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างของภารกิจ ระบบอำนาจทางการขององค์กร เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขจากอำนาจทางการปทัสฐานของกลุ่มทำงานเอง

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในบางสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำ ยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์

เป้าหมายในการบริหารงานนั้น สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ คือผลสำเร็จของงาน ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ แต่ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร ในองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ยิ่งในปัจจุบันระบบ การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการประกัน คุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการบริหารของ ผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนก็ต้องปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน

ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเสริมสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรของตนเองเพื่อให้มีเป้าหมาย ร่วมกัน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน และร่วมกันปฏิบัติ ความสำเร็จของการบริหารยุคปฏิรูปการศึกษานั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพการบริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ และปัจจัย คุณภาพของผู้บริหารที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง ก็คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน นับว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโดยทั่วไปยังมีน้อยมาก และขาดแคลนแต่ถึงอย่างไรก็ตามเป็น สิ่งที่ฝึกฝนพัฒนาและเรียนรู้ได้ เพื่อให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะมีผลกระทบ ต่อสังคมในโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ และนักเรียน ต่างก็มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของสังคมอยู่แล้วถ้าผู้บริหาร โรงเรียน ยังเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ การบังคับบัญชาหรือสั่งการ ย่อมเกิดผลดีในเชิงคุณภาพของโรงเรียน ยุคใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษา และต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง ต้องการ ผู้มีวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง นำโรงเรียนและบุคลากรไปสู่ทิศทางอนาคตที่ดีกว่าเป็นผู้นำ ที่นำสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม สร้างและพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้นำได้ในทุกระดับของโรงเรียน สร้างความรักความผูกพัน ความเสียสละ ห่มเทาให้กับครู และนักเรียนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนสร้างสรรคระบบที่จะทำให้ครูผู้สอนและนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ทุกคนสามารถ ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น จึงเชื่อได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่น่าจะเหมาะสม กับยุคปัจจุบัน หรือยุคปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113) ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าและชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ผู้ตามทำงานให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ

(Super Leadership) โดยจะเริ่มให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self - Leader) ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้รู้จักสังเกตด้วยตัวเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตัวเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตัวเองกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สอง จะเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้รู้จักทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำหรือผู้นำ

ผู้นำเหนือผู้นำ จะเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Self - Leadership) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามที่ แมนซ์ และซิมส์ (Manze & Sims, 1991, p. 33 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113)

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self - Leader)

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือบริหารได้แดงพฤติกรรมการบริหาร ของตนเองเพื่อการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากร ให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบาย

และมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 25 – 60) ที่กล่าวว่าผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัตินอกเหนือจากที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเอง และผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้นำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self – Leadership)

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองสามารถเป็นตัวอย่าและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไปโดยการแสดงและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert Power) สอดคล้องกับสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารบุคลากรเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง นั้นผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self – Set Goals)

กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือ ให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ธวัช มาตรเลียม (2544, หน้า 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และวิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92 – 95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะต่อสู้เป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าการที่ทำงานนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ธวัช มาตรเลียม (2544, หน้า 129-134) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และคล้อยให้บุคคลเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ รักดี และผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุนว่า ช่วยเหลือ และคล้อยให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วย เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Creat Positive thought Patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้เสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมีระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ตระหนักถึงปัญหาสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบละสร้าง ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิด

และเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ กำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้เสร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีจะต้อง ตลอดจนการศึกษาวเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่มุม เสนอวิธีการทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 61 – 83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก เป็นการแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อบุคคลและหน่วยงาน ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็ประโยชน์และนำความก้าวหน้าและความพึงพอใจมาสู่บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารที่ดีใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส มีหลักและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน และต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัล และการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self – Leadership through Reward and Constructive Reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัล และการตำหนิต่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานสอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเองได้ พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มึศิลปะในการดำเนินหรือคิดขมบุคลากร ดังที่ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 78) กล่าวว่า ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารดำเนินการ โดยการอำนวยความสะดวกให้แก่ บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติและรางวัลยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษจะต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่ใช้อารมณ์หรือความสนิทสนม

ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงความห่วงใยเป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติ ช่วยเหลือที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัวสร้างบรรยากาศให้เกิด องค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดิภาพ ทั้งด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และการตำหนิต่างสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีส่วนในการดำเนินหรือตัดสินใจ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน (Promote Self – Leadership through Teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตรเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม สอดคล้องกับ (สุเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 138- 139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน และชี้แนะแนวทางปฏิบัติตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และมติของกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิณผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมองหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ และเจมส์ เอ็ม กูชและแบร์รี พอสเนอร์ (2542) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่แนะนำบุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ อันจะช่วยให้เกิดความรัก และความห่วงใยในงานและองค์กรของตน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์กรเป็นแบบ

รับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับ ความคิดที่แตกต่างและหลากหลายในกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้งนำ วิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคีตลอดจน แนวทางในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในทีมงานได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยสร้างคณาจารย์นั้น ต้องสร้าง ทีมงานและมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและ หลากหลายมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคัดค้านในทีม

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitat Self – Ledership Culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความ ศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักในการเป็นเจ้าของและ มีส่วนร่วมในการพัฒนา หน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคน ในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน มีการทำงาน ร่วมกันเสมือนญาติ ปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ความสามารถตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนา ในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน กล่าวคือ เสนอแนะแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตาม ระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความมัก ความศรัทธา ต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มี วัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้ง หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมี ประสิทธิภาพในที่สุดก็สามารถพัฒนา หรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่เป็นผู้ที่มีความคิด สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม

จากที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารใน 7 ขั้นตอน นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดและเด่นชัดของผู้นำ หรือผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้น ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำส่งเสริมและให้ กำลังใจกับบุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จัดว่าเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรม จากภายนอกที่ทำให้เกิดการรับรู้ จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรม

ของตน จากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานมากขึ้น

ในกระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Superleadership) ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับดังเช่น การให้รู้จักภูมิใจตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ แนะนำแนวทาง เสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำให้เห็นชัด ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง มีทักษะ มีประสบการณ์ จนกระทั่งเกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัย จึงให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับใด เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว เพราะการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และในที่สุดก็สามารถพัฒนา หรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างชาติ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและน่าสนใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและประพฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81-84) กล่าวว่า การศึกษาอบรมมีอิทธิพลทำให้คนเรามีลักษณะแตกต่างกัน หรือคล้ายคลึงกันกล่าวคือ คนที่ได้รับการศึกษาที่ดีจะเป็นคนที่มีคุณภาพ คนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาความสามารถทางสติปัญญาจะไม่เจริญถึงขีดสูงสุด สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกันโดยผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิการศึกษายิ่งกว่าระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการศึกษาเรียนรู้ ค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทำให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะแนะนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายของงานที่จะปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2532, หน้า 137) ได้กล่าวถึง การศึกษาอบรมไว้ว่า ความแตกต่างในการได้รับศึกษาอบรมของบุคคลซึ่งบางคนได้รับการศึกษาของบุคคลซึ่งบางคนได้รับการศึกษาดี ได้รับการศึกษาสูง แต่บางคนได้รับการศึกษาปานกลาง และบางคนได้รับการศึกษาต่ำ โดยผลของการศึกษาอบรมนี้ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้นวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ประสบการณ์การบริหารงาน

ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน (เกื้อกูล แสงพริ้ง, 2541, หน้า 155) สอดคล้องกับ กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และในเวลาเดียวกันนั้น ผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะ

ทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกันสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันจึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้น คนเราจึงมีความแตกต่างกัน ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญ เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ยูรี บุรณโกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาประพจน์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาดำรง 10 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา ผลมาก (2536, หน้า 134) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประเภทศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัด จันทบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูมีประสบการณ์สอน 5-10 ปีและมากกว่า 10 ปี ถือว่ามีประสบการณ์ นานพอสมควรเมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย และพบพวามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหามากกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนนานกว่า ดังนั้น ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่ง ดังนี้

ชนัดดา บ้านแสน (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอกลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

อุทิศ แสงผ่อง (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาชะภู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามาก และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อย มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรณ์นิจ สมพงษ์ธรรม (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ระหว่างมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกับมีประสบการณ์ในการบริหารมาก โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พนมจันทร์ คำหลอย (2549) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์น้อย กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน

ธนพงศ์ บุญทาวี (2547) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ผลของการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการโน้มน้าวจิตใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการประสานงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.5$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคมได้ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.5$) ส่วนด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข และด้านการโน้มน้าวจิตใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 49) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ มาก มีภาวะผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

ยุรี บุรณโกศล (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา เพศ ประสบการณ์ วุฒิกการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิกการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการเพศ ประสบการณ์ วุฒิกการศึกษา บุคลิกภาพพบว่า คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคาร

สถานที่ ติดตามงาน และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5)

ความสามารถในการติดตามงาน การประเมินผลการดำเนินงาน

วินัย จิมวงษ์ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของตนเอง อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครู อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่ารับรู้ของข้าราชการครู

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปริวรรต ของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง

งานวิจัยต่างประเทศ

ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เกรนและวากาบายาชิ (Graen & Wakabayashi, 1994 cited in Muchinsky, 2006, pp. 436-438) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา

บอนด์ และ สมิท (Bond & Smith, 1996 cited in Muchinsky, 2006, p. 438) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย

เทรซี่ (Tracy, 1994 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นหัวหน้าของบุคลากรฝ่ายบริหาร พบว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทที่มี

ภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และส่วนมากมีลักษณะมุ่งมั่น อย่างไรก็ตามก็ตามศึกษาธิการเขตนั้น ได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยึดหยุ่นวิธีการบริหาร มากกว่า ทั้งนี้ได้มีการอภิปรายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัท สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ

เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย โดยผู้ที่ตอบกลับมานี้จะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการและจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ พบว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับความพอใจที่ได้รับจากการจัดการ ซึ่งมี 27 ปัจจัย มีความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 10 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ถูกอ้างต้องการให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ไม่มีผลต่อการยอมรับในผลของการจัดการ และถึงแม้การบริหารในวิทยาลัยไม่สามารถที่จะให้ลูกจ้างในวิทยาลัยดำเนินการได้ทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการนำความรู้และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัยแล้วนำมาผสมผสานให้ควบคู่ไปกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการที่ถูกต้องเหมาะสม

เฮิร์ซอก (Herzog, 1990, p. 2582-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่ของรัฐและของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนคือภาวะผู้นำของครูใหญ่

สแตนนาร์ด (Stannard, 1990, p. 351) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในการบริหารงานของทันตแพทย์ และแพทย์ฝึกหัด พบว่า มีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมากกว่าแบบมอบหมายงานและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแบบมุ่งมั่นมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

ดี เบเนดetto (Di Benedetto, 1988, p. 2037 -A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

แจง (Jang, 1987 อ้างถึงใน สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย, 2546) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับ

ความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ศาสตร์ของการบริหารการศึกษา ด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานตามบทบาทภาระหน้าที่ การที่สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ การได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นเตือน ตลอดจนทั้งการเสริมแรงที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ให้บุคลากรรู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถ และควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้การช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา ได้ค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสืบไป