

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทกระบวนการภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษา ในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการบริหารสถานศึกษา ในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ 10512/ 3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 รับผิดชอบการจัดการศึกษา จำนวน 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาวและอำเภอเขาคิชฌกูฏ มีพื้นที่ประมาณ 4,000.618 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดกับจังหวัดสระแก้ว ทิศใต้ ติดอำเภอไทยทิสตะวันออก ติดจังหวัดตราดและประเทศกัมพูชา ทิศตะวันตก ติดอำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่และอำเภอแก่งหางแมว ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่ติดกับเทือกเขา พื้นที่ราบหุบเขาและพื้นที่ราบเชิงเขาอยู่ตอนบนของเขตพื้นที่ในอำเภอสอยดาว โป่งน้ำร้อน เขาคิชฌกูฏ มะขาม

และขลุ้ง มีเทือกเขาที่สำคัญได้แก่ยอดเขาสอยดาวได้ซึ่งเป็นยอดเขาที่สูงที่สุดในภูมิภาค รองลงมา คือ ยอดเขาพระบาท ยอดเขาตะเคียนทอง และมีแม่น้ำที่สำคัญคือ แม่น้ำเวฬุไหลผ่านอำเภอขลุ้ง ตะลุงกะทิงในอำเภอเขาติชมภูซึ่งเป็นต้นน้ำของแม่น้ำจันทบุรี ส่วนอำเภอแหลมสิงห์เป็นพื้นที่ราบลุ่มติดทะเล ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ ประชากรวัยเรียน มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง อย่างทั่วถึงและคุณภาพ” และมี กลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสและพัฒนาผู้เรียน 2) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 3) เพิ่มศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาในการใช้ ICT 4) ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายดังนี้ 1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามศักยภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตาม หลักสูตร มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีและใช้ทักษะชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมี ความสุข 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้ ICT ในการแสวงหาความรู้ ผู้การเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ 4) สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีฐานข้อมูลพร้อมสำหรับการพัฒนาผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 และสถานศึกษา บริหารองค์กรและบุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณประหยัด คัดค้าน ค่า โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด สภาพปริมาณงาน ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2552, หน้า 6-10) มีจำนวนสถานศึกษาประเภท ประถมศึกษา ขยาย โอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษาทั้งหมด 123 โรงเรียน อำเภอขลุ้ง 28 โรงเรียน อำเภอแหลมสิงห์ 16 โรงเรียน อำเภอมะขาม 13 โรงเรียน อำเภอโป่งน้ำร้อน 28 โรงเรียน อำเภอสอยดาว 23 โรงเรียน และอำเภอเขาติชมภู 15 โรงเรียน จำนวนครูรวมทั้งหมด 1,568 คน ได้แก่ อำเภอขลุ้ง 305 คน อำเภอแหลมสิงห์ 200 คน อำเภอมะขาม 141 คน อำเภอ โป่งน้ำร้อน 308 คน อำเภอสอยดาว 360 คน และอำเภอเขาติชมภู 254 คน จำนวนนักเรียน รายอำเภอทั้งหมด จำนวน 29,658 คน ได้แก่ อำเภอขลุ้ง 5,072 คน อำเภอแหลมสิงห์ 3,254 คน อำเภอมะขาม 2,621 คน อำเภอโป่งน้ำร้อน 5,951 คน อำเภอสอยดาว 7,921 คน และอำเภอ เขาติชมภู 4,839 คน

ผลการดำเนินงานทางด้านวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2550 จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนักเรียน พบว่า

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา รายวิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์ เท่ากับ 50.21 และ 48.37 ตามลำดับ ระดับประเทศ 48.26 และ 45.05 ตามลำดับ พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สูงกว่าระดับประเทศทั้งรายวิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์ ซึ่งช่วงชั้นนี้เปิดสอบเพียง 2 วิชา ซึ่งทดสอบโดยสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ของเขตพื้นที่การศึกษา รายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ เท่ากับ 36.91 47.89 50.06 และ 35.01 ตามลำดับ ระดับประเทศ 36.58 47.54 49.57 และ 38.66 ตามลำดับ จากคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบว่าคะแนนสูงกว่าระดับประเทศในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ยกเว้นภาษาอังกฤษที่ต่ำกว่าคะแนนระดับประเทศ

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเขตพื้นที่การศึกษารายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษและสังคมศึกษา เท่ากับ 49.29 34.79 37.07 26.89 และ 43.30 ตามลำดับ ระดับประเทศ 48.13 34.73 35.24 28.89 และ 43.30 ตามลำดับ พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สูงกว่าระดับประเทศในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา ฯลฯ วิชาที่ต่ำกว่าระดับประเทศ คือ ภาษาอังกฤษ ซึ่งทดสอบโดยสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ของเขตพื้นที่การศึกษา รายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ฯลฯ การงานอาชีพ สุขศึกษาและพลศึกษา และศิลปะ เท่ากับ 44.93 28.54 30.34 27.01 34.37 47.47 51.63 และ 39.72 ตามลำดับ ระดับประเทศ 50.70 32.49 34.62 30.93 37.76 49.53 52.71 และ 41.61 ตามลำดับ ทดสอบโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบว่า คะแนนต่ำกว่าระดับประเทศทุกรายวิชา

สรุปได้ว่า ภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในระดับชั้น ป.3 ป.6 (O-NET) และ ม.3 สูงกว่าระดับประเทศเกือบทุกวิช ยกเว้นวิชาภาษาอังกฤษที่ต่ำกว่าระดับประเทศ แต่คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (O-NET) ต่ำกว่าระดับประเทศในทุกรายวิชา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2551, หน้า 43-45)

สถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 28 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนจัดการศึกษาประเภทประถมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 21 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนวัดทับไทร โรงเรียนบ้านทุ่งกร่าง โรงเรียนบ้านดงจิก โรงเรียนบ้านทุ่งม่วง โรงเรียนบ้านคลองคาง โรงเรียนบ้านทรัพย์ประเมิน โรงเรียนบ้านเขาหอม โรงเรียนบ้านสามสิบพัฒนา โรงเรียนบ้านใหม่ โรงเรียนบ้านโพธิ์ โรงเรียนบ้านจางวาง โรงเรียนบ้านนาสนามค์ โรงเรียนบ้านราษฎร์พัฒนาสามัคคี โรงเรียนบ้านแปลง โรงเรียนบ้านคลองบอน โรงเรียนบ้านคลองคต โรงเรียนบ้านเนินดินแดง โรงเรียนบ้านแหลม โรงเรียนบ้านหนองบอน โรงเรียนบ้านคลองใหญ่และโรงเรียนวัดฝักกาด
2. โรงเรียนจัดการศึกษาประเภทขยายโอกาส คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนบ้านปิ่นหม้อ โรงเรียนบ้านโป่งน้ำร้อน โรงเรียนบ้านป่าวิไลและโรงเรียนวัดพังงอน
3. โรงเรียนจัดการศึกษาประเภทมัธยมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนโป่งน้ำร้อนวิทยาคม โรงเรียนหนองคางพิทยาคารและโรงเรียนเครือข่ายวิทยาคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2552)

แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะมีความหมายสอดคล้องคล้ายคลึงกัน ดังเช่น วิชาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ คัดสรรสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ

พระธรรมปิฎก (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่งดงาม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Motbiliser) ผู้คลั่งบันดาล (Tnspirer) ผู้สร้างพลังงานร่วม

(Synerizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ
ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

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

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมาย

ที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

มอร์เฟต (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มี
อิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่
ในสังคม

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78-79) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใด
อย่างหนึ่งตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นำเทศบาล ประธาน เป็นต้น
2. เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่า มีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

เบอร์บี้ (Burby, 1972, pp. 43-44) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติ
ตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ
ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

ดันน์ (Dunn, 1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดนชักชวนให้คน
อื่นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1997, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจ
หน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยใช้
กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการ
หรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องโดยพฤติกรรมของเขาเหล่านั้น
มีอิทธิพลโน้มน้าวใจของบุคคลอื่นในการที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ
หรือคำสั่งของคน ให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้ด้วยความเต็มใจหรืออาจ
กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อจะก่อให้เกิด

การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจเป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ การที่คนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธาชื่นชม เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และนำคุณลักษณะของผู้นำไปใช้เป็นแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังได้จากการปฏิบัติงานที่ผู้ตามเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี ที่พึงประสงค์และสามารถเป็นแบบฉบับที่ดีได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำพื้นฐานเพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยังทรงความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ (ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร, 2545) ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งจะปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในความสำคัญระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจว่าแบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดีสิ่งแรกที่ต้องการคือ ต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำนั้น สมควรได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องรู้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการหรือไม่ ผู้ตามต้องการ ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำคือหลักฐานที่แสดงความซื่อสัตย์ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำโดยไม่สนใจว่าผู้นำจะพูดถึงความซื่อสัตย์ของตนเองไว้อย่างไร ความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำคือวิธีการที่จะตัดสินว่าบุคคลนั้นเป็นคนไหน หัวหลังหลอก แต่ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่เขาพร่ำสอนคนอื่น ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่ง ที่จะมอบความไว้วางใจในการเป็นผู้นำ ให้ความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์กับคุณค่าและจริยธรรม ผู้ร่วมงานย่อมชื่นชมคนที่ยึดมั่นบนหลักการและความถูกต้อง ปฏิเสธที่จะทำตามคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ การเล็งเห็นการณ์ไกลเป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในเรื่องทิศทางและมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงานความสามารถในการเล็งเห็นการณ์ไกลของผู้นำมิได้หมายถึงการมีอำนาจพิเศษของผู้มีญาณทิพย์แต่เป็นความสามารถในการกำหนด หรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์การว่าจะก้าวเดินไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนขั้วแม่เหล็กที่คอยดึงดูด ความสามารถของผู้อื่น เพื่อสำรวจเส้นทางเดินไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทาง ที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่ามีเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางเดินที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น ขะมักเขม้น มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสาร

ของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา สร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้าง ความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้น ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงานนั้นด้วยเป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงาน แบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความขะมักเขม้น และทัศนคติที่ดีของผู้นำอาจจะไม่ได้ เปลี่ยนเนื้อหาของงาน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้นผู้นำต้องคล้อยใจให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อมั่นให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น ความกระตือรือร้นหรือความตื่นเต้น คือสิ่งที่จำเป็น และแสดงให้เห็นความผูกพันส่วนตัวของผู้นำต่อการดำเนินงาน ถ้าผู้นำแสดงตัวไม่ยินดียินร้าย ต่อเป้าหมายแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือได้

ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้นำเองจะต้อง เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมายที่กำลังจะเดินไป ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มี ประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำแล้ว อาจจะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่ เป้าหมายนั้น นั่นก็หมายความว่าผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้ โดยปราศจากข้อมูล ความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางด้านเทคโนโลยี แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความแปรผันไปตามตำแหน่งของผู้นำและเงื่อนไข ขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ พบว่า ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อ ความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกภายในกลุ่มของผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีจิตใจ มีความคิด หรือมีความต้องการส่วนตัว
2. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นคนที่ร่าเริงแจ่มใส
3. ผู้นำทางการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งในที่นี้ไม่ได้ หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำต้อง สอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่าง หรือห่างจากกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู อาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง คนงานอื่น ๆ ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคน เหล่านี้โดยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้สูง

6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ไหวพริบดี เพราะเนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครู อาจารย์ ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีปัญญา ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบสูง อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 233-234) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที
6. ต้องมีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและพรหมวิหารสี่
7. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
8. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
9. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานให้ ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ต้องเป็นคนใจกว้างมีความหนักแน่นต่อสถานการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรอย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าวและต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน
12. ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดีและควรทำหน้าที่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และดู หรือ “เล่นงาน” ผู้ใต้บังคับบัญชาควรทำอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
13. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

14. ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและ
 อำนาจการที่ด้อย่าเป็นคนโหดหรือเปลี่ยนใจบ่อย

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 207-211) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย
 ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ในการเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือช่วยรักษา
 สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุสด นั่นเอง
2. ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดง
 ข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดอ่านก่อนทำเสมอและควรมีในตัวผู้นำ
 เป็นอย่างยิ่ง
3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก ความเจ็บปวด
 ใด ๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติงานอันเป็นผู้นำที่ดีได้เพราะผู้นำที่มี
 ความกล้าหาญจะต้องสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยทุกอย่างโดยไม่กลัวการต่อต้าน
 หรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย
4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการทั้ง
 ความแน่นอน ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้าง
 กระเดื่องไม่พอใจ
6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิด
 ประโยชน์หรือโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง การยึด
 ความยุติธรรมของผู้นำ ย่อมไม่ทำให้ส่วนราชการขาดความศรัทธาได้
7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะกิริยา อาการ ตลอดทั้งการแต่งกายก็ต้อง
 เหมาะสมถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีจึงต้องมีกิริยาท่าทางที่ดีด้วยเช่นกัน
8. ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหรือหน้าที่
 ที่สมเหตุสมผลให้บรรลุความสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การจัดซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน เป็นการบังคับ
 ไม่ให้เกิดความโลภ ความหลง
11. ความตื่นตัว คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ยึดขาด มีความว่องไวอยู่เสมอ
12. ดุลยพินิจ คือ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขต

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ เป็นที่มีเมตตาปราณี ความสงสาร เห็นใจผู้อื่นและรักษา

ผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวของบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงกับผู้อื่นต่อหน้าที่ ต่อหมู่คณะ ต่อรัฐและต่อส่วนรวม

16. การสังคมดี คือ การที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างแนบเนียนและถูกต้อง

17. การบังคับตนเอง คือ การที่สามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตัวเองได้ ไม่หลงอยู่ในรูป กลิ่น เสียง สัมผัส

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

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด

3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่จะพยายามเพื่อนำนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่จะบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วยดี

สตาดท์ (Stadt, 1973, pp. 49-53) ได้สรุปว่าลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้ คำนี้ถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้ มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสุขภาพดีและแข็งแรง มีสติปัญญาที่ดี มีความสามารถในการจัดรูปงาน มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

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

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้กล่าวมานั้น อาจสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุทธลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคล เดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจมีไหวพริบปฏิบัติ ตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมและรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้นั้นมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบและผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นคุณลักษณะ ที่แท้จริงของผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยและ ประสิทธิภาพ สูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้นิยามของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุ จุดหมายร่วม (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน บุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคล ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือ บุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความหมายของกลุ่ม

คุณวุฒิ ถนนฉลาด (2540 ก, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่อยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็น อำนาจการยอมรับจากกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมาย ขององค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ดลบันดาล (Inspires) ผู้สร้างพลัง ร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สัทธดา พงศ์รัตนมาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ แต่จะกระทำด้วยความเต็มใจและรวมพลังช่วยกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2542 ก, หน้า 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ นอกจากนี้ แนวคิดของ เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 410) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

โบลส์ และคาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้เกิดกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

ทอมป์สัน (Thompson, 1980, p. 58) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

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

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยให้เกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

มอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมาย ของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

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

เฮอร์เชย์ และแบลคชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) และสภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์การต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวจิตใจที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้จากอย่างน้อย 3 แห่งด้วยกัน คือ

1. องค์การหรือกลุ่มของผู้นำนั้น ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
2. เจตคติของเหล่าผู้คนต่อผู้นำคนนั้น ๆ ว่า ตอบสนองต่อความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ให้บริการ ถูกค่า มากน้อยเพียงใด
3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของเหล่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545, หน้า 11-12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่พื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลงมือสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อสารความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตามซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่วัยเด็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขา และสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตวัยเยาว์มีผลต่อการหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นสังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนมีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา และลีลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อำนาจตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2-3 สัปดาห์ หรือเข้ารับการศึกษายเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้ให้เข้าใจในระเบียบต่าง ๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัย การใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเท กำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งในองค์การหรือหน่วยงาน ใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็น ผู้นำที่ต้องสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุป ผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและ คนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและ องค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธี การทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกา สได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของ ผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดทางการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที่อาร์ ซี (TRC Leadership Theory) พัฒนาโดย Yukl (2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

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

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง

ในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

เฮาส์ และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) แบ่งประเภทของพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภทแต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ที่เคยกล่าวมา คือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และคล้ายกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีและเบลมชาร์ด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษา ก่อนตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และเบลนชาร์ด

เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคุณลักษณะ (Trait-Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงลักษณะเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายอีก 2 อย่างคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่าสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกคนและความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ส่วนคุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างของภารกิจ ระบบอำนาจทางการขององค์กร

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ในสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

อย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์

เป้าหมายในการบริหารงานนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการ คือ ผลสำเร็จของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ แต่ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ยิ่งในปัจจุบันระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนก็ต้องปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน

ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเสริมสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรของตนเองเพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ ความสำเร็จของการบริหารยุคปฏิรูปการศึกษานั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพของการบริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ และปัจจัยคุณภาพของผู้บริหารที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งก็คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนับว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโดยทั่วไปยังมีน้อยมากและขาดแคลน แต่ถึงอย่างไรก็ตามเป็นสิ่งที่ฝึกฝนพัฒนาและเรียนรู้ได้ เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทยดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะมีผลกระทบต่อสังคมในโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน ต่างก็มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของสังคมอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารโรงเรียนยังเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ การบังคับบัญชาหรือสั่งการ ย่อมไม่เกิดผลดีในเชิงคุณภาพของโรงเรียน ยุคใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษา และต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง ต้องการผู้มีวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง นำโรงเรียนและบุคลากร ไปสู่ทิศทางอนาคตที่ดีกว่า เป็นผู้นำที่นำสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม สร้างและพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้นำได้ในทุกระดับของโรงเรียน สร้างความรักความผูกพัน ความเสียสละ มุ่งเทให้กับครูและนักเรียนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนสร้างสรรคระบบที่จะทำให้ครูผู้สอนและนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ทุกคนสามารถทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น จึงเชื่อได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่น่าจะเหมาะสมกับยุคในปัจจุบัน หรือยุคปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดยตัวผู้นำเอง จะช่วยให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กร ได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะใช้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่หน่วยงานหรือองค์กร ได้อย่างเต็มความสามารถ

แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข)

ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำแบบเหนือผู้นำ (Super Leadership) โดยจะเริ่มจากการใช้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-Leader) ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้รู้จักสังเกตด้วยตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถประพฤติปฏิบัติตามต้องการได้ ลักษณะที่สอง จะเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 113) ได้กำหนด ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือบริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากร ให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นตอน จัดให้แต่ละ

บุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวริยะ ทรงเมตตา (2541, หน้า 25-26) ที่กล่าวว่าผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัติเหนือจากที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้้นำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรม โดยตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไปโดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert Power) สอดคล้องกับ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหารซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่แสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ใกล้และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะนาของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัวมีความเสียสละ

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals)

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือ ให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเองและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าจะงานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129-134) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอให้บุคลากรเข้าใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ รักดีและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Patter)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมีระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สร้างรูปแบบความคิดที่ดี และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่าง ๆ สามารถนำความคิด

และเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตลอดทั้งการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่มุม เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียว แต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก เป็นการแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้าความพึงพอใจมาสู่บุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส มีหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานและต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจิตใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานสอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเองได้ พัฒนาดตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินหรือติชมบุคลากร ดังที่ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 78) กล่าวว่า ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติและรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้ทุนให้โทษจะต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้

คำปรึกษาแนะนำเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อนุคลากรทำงานประสบผลสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงความห่วงใย เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดิภาพ ทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และการดำเนินทางสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนานุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือดิชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่นุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้นุคลากรมีการพัฒนาและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้นุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มสอดคล้องกับ (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน และยึดแนวทางปฏิบัติตามความรู้สึกร่วมกันคิดและมติของกลุ่ม เปิดโอกาสให้นุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้นุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่นุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้นุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน

มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนา ในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เสนอแนะแนวทางในการจัดหาวัสดุการ จัดสภาพ สิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธา ต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดีสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองนั้น เป็นการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพัน ต่อหน่วยงานและการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากร สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนา ในรูปแบบต่าง ๆ

จากบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารทั้ง 7 ขั้นตอน ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน แนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจ แก่บุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ถือว่าเป็นการเน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอก ที่สามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัส ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตน จากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น

จากกระบวนการของภาวะผู้นำ แบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ที่มุ่งให้ผู้ตามหรือบุคลากรในหน่วยงาน เกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยการเสริมสร้าง ให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะก่อให้เกิด ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ เช่น ให้รู้จัก ภูมิใจในตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ แนะนำ เสริมแรงและช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองได้ ในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการผู้นำมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและควรได้รับการแต่งตั้งเติมคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการภาวะผู้นำในสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้สถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้า มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ว่ามีภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือไม่ เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎี หรือแนวคิด ที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สถานศึกษา ในยุคปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบดังกล่าว เพราะการบริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นหลัก ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานและการประเมินผล ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลให้การจัดการศึกษาของ โรงเรียน ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดก็สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างงาน สร้างชาติให้เจริญรุ่งเรืองสืบไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและน่าสนใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและพฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้ความสามารถและพฤติกรรมการทำงานของ บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ สกฤตศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกัน โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการศึกษาเรียนรู้ ค้นคว้าหลักการ แนวคิดและทฤษฎี ทำให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ตระหนักถึง ความสำคัญที่จะแนะนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครู มีมาตรฐานการทำงาน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถสอดคล้องกับ สววน สุทธิเลิศอรุณ (2532, หน้า 137) ได้กล่าวถึง การศึกษาอบรมไว้ว่า ความแตกต่างในการได้รับ การศึกษาอบรมของบุคคลซึ่งบางคนได้รับการศึกษาดี ได้รับการศึกษาสูง แต่บางคนได้รับการศึกษา ปานกลางและบางคนได้รับการศึกษาต่ำ โดยผลการศึกษาอบรมนี้ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อ

เจตคติ ค่านิยมและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81-84) กล่าวว่า การศึกษาอบรมมีอิทธิพลทำให้คนเรามีลักษณะแตกต่างกัน หรือคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ คนที่ได้รับการศึกษาดีจะเป็นคนที่มีคุณภาพ คนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาความสามารถทางสติปัญญาจะไม่เจริญถึงขีดสูงสุด ดังนั้นวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้

ประสบการณ์การบริหาร

ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน (เกื้อกูล แสงพริ้ง, 2541, หน้า 155) สอดคล้องกับ กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แยกออกจากกัน ไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน ชงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญเพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ยური บุรณ โกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่ง 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจริต ผลมาก (2536, หน้า 134) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานทางวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดจันทบุรีพบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ถือว่ามีประสบการณ์านพอสมควร เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษา แล้วมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์แก้ไขปัญหาด่าง ๆ ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหามากกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนนานกว่า ดังนั้น ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ประเภทของสถานศึกษา ในที่นี้ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกันตามระดับที่เปิดสอน ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความมุ่งหมายเพื่อทราบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา การจำแนกประเภทของสถานศึกษา แบ่งเป็น สถานศึกษาประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการถือการปฏิบัติงานจัดการศึกษาขั้นปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับกับจำนวนเก้าปี ให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด จนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และจากการศึกษาประเภทของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา มีขอบข่ายงานและมีความรับผิดชอบต่างกัน คือ สถานศึกษาประถมศึกษา รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา สถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษารับผิดชอบจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นและประเภทมัธยมศึกษา รับผิดชอบจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ซึ่งน่าจะส่งผล ต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ช่างนาถ (2544, หน้า 27) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประเภทของสถานศึกษาต่างกันมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำประเภทของสถานศึกษามาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหาและตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่งดังนี้

วิชิต ทองนุ้ย (2527, หน้า 20-29) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหาร และผลของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี ทำงานประสบผลสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒินุปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

อำรุง จันทวานิช, ภาณุรัตน์ รัตยาภาสและเจษฎ์ อนรรฆมงคล (2527, หน้า 91) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กำหนดประสิทธิผล ของการประถมศึกษา พบว่า โดยเฉลี่ยครูใหญ่ ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีประสบการณ์มากกว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 122) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้า คณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า ประสบการณ์ในการเป็น ผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานของกลุ่ม แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเอง สามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มากและมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจ และสามารถเลือกวิธีการทำงานได้ดีอีกด้วย

สุจิตรา จงจิตร (2532, หน้า 79-80) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ปรากฏผลออกมาว่า อายุราชการหรือ การได้รับชืสูงก็ยังคงจะทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงแก่หน่วยงาน มากขึ้น

เปรมศรีย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง จิตลักษณะของผู้บริหาร และสถานการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ มากมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์น้อย

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผู้นำของ ศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำ ของศึกษาธิการจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริม ประสิทธิภาพองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเริ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำปวิรรคของผู้บริหาร ดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำปวิรรคของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาจังหวัดลำพูนพบว่า ภาวะผู้นำปวิรรคของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง

วินัย นิมวงษ์ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงการจัดการตามการรับรู้ของตนเอง อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครู อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปจัดการสูงกว่าภาวะรู้ของข้าราชการครู

ยური นูรณ โกศล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้า พึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลังต่อความสำเร็จ ความสามารถในการจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม บ้านอาคารสถานที่และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 49) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีภาวะผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548, หน้า 80) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรstadt พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

งานวิจัยต่างประเทศ

ทั้งนี้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่รักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แจง (Jang, 1987 อ้างถึงใน สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย, 2546) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

ดี เบเนดิกโต (Di Benedetto, 1988, p. 2037-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

เซอร์ซอก (Herzog, 1960, p. 3020-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่ของรัฐและของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนคือภาวะผู้นำของครูใหญ่

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ศาสตร์ของการบริหารการศึกษา ด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานตามบทบาทภาระหน้าที่ การที่สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ การได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษานั้นๆ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นเตือนตลอดทั้งการเสริมแรงที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ให้บุคลากรรู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้การช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา ได้ค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสืบไป