

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทกระบวนการภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims)
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ่อทอง และกิ่งอำเภอเกาะจันทร์ จำนวน 131 โรงเรียน ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มอำนวยการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ การประสานงาน และให้บริการสนับสนุนให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการ และดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้เรียบร้อยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป 2) กลุ่มประชาสัมพันธ์ 3) กลุ่มงานประสานงาน และ 4) กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มงานบริหารงานบุคคล เป็นมาตรการมุ่งใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ นำไปสู่การบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาต่อผู้เรียนต่อไป ซึ่งประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานธุรการ 2) กลุ่มการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 3) กลุ่มการสรรหาและ

บรรจุดำแหน่ง 4) กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ 5) กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร และ 6) กลุ่มงานวินัยและนิติกร

3. กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผน เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บิดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานธุรการ 2) กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ 3) กลุ่มงานนโยบายและแผน 4) กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ 5) กลุ่มงานติดตามประเมินผลและรายงานผล และ 6) กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทุกระบบ คือ การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ โดยจัดสวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ และผู้มีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานธุรการ 2) กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา 3) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน 4) กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา 5) กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ และ 6) กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศ : การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบ

และตามอรรถาธิบาย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา ของชาติ ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานธุรการ 2) กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ 3) กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา 4) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการ การศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) กลุ่มงานเลขานุการ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เป็นงานที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้าน วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและ หน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบ ไปด้วย ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การ บริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน ผลทางการบริหารจัดการและมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการ และเครื่องมือ ในการบริหารจัดการ

7. หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดให้ เป็นเครื่องมือ ของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอ มีการสอบทานที่ดีจะทำให้การใช้ทรัพยากรของทางราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และโปร่งใส ประกอบด้วย 3 งาน คือ 1) งานธุรการ 2) งานตรวจสอบการเงินและบัญชี และ 3) งานตรวจสอบการดำเนินงาน

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้อย่างมากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ สาระสำคัญส่วนใหญ่มักจะมีความหมายสอดคล้องคล้ายคลึงกัน เช่น

ถวิ วงศ์พูน (2539, หน้า 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกโรตอง (2535, หน้า 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ธวัชรพร โชติบุญพร (2536 อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน, 2542, หน้า 16) ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัติ” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) หรือผู้นำเชิงลบ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการอันเป็นปรปักษ์ต่อระเบียบของสังคม

เสนาะ ดิเชาว์ (2543, หน้า 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่มความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่ง ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่ามันน่าเบื่อหน่าย

อุดม ทุมโฆสิต (2544, หน้า 230) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น เพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าหมายขององค์การ

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

แมกฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, pp. 214-215) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

روبินส์ (Robbins, 1989, p. 495) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการ

จากความหมายของผู้นำ พอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมา ซึ่งบุคคลนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าหมายขององค์การ

คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำ เป็นผู้ที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฉะนั้น จึงควรมีลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังนี้

สมชาย เทพแสง (2543, หน้า 16-17 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะ 20P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี
3. Pioneer ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย
4. Poster ผู้บริหารต้องมีการประชาสัมพันธ์
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง มีพรหมวิหาร 4
6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุ่มรอบคอบ
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีความสุข
9. Prudent ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล

10. Principle ผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก
 11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์เท่าที่จะทำได้
 12. Point งานที่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน
 13. Plan ผู้บริหารต้องวางแผนอย่างรอบคอบ
 14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง
 15. Participation ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน
 17. Politic มีความรู้ความเข้าใจด้านการเมือง การปกครอง
 18. Poet ต้องมีความสามารถด้านด้านนวนิยาย
 19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์
 20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร มีอุดมการณ์และปณิธาน
- สุรศักดิ์ ปาแอ (2543, หน้า 27-31 อ้างถึงใน สักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 11)

ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
 2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
 3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
 4. ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล
 5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร
- ผลการวิจัยบางชิ้นงานที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ คือ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549)

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts)
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge)
3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events)
4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social skill and Abilities)
5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical Problem

Solving Decision Making Skill)

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience)
7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactively-Inclination to Respond Purpose Fully to Events)
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
9. มีความรู้สึกละเอียดอ่อน (Mental Agility)
10. มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill)

จากคุณลักษณะของผู้นำ พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำมีผลสำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนองค์กร จาก “ดี” ธรรมดา ให้เป็นองค์กรที่ “ดีสุดยอด” ได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่

มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 8-9) ได้รวบรวมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อ ติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังของกลุ่ม ให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

โรเบิร์ต เทนเนนบäum (Robert Tenenbaum, 2000 อ้างถึงใน ทองใบ สุทธาริ, 2544, หน้า 3-4) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารในวันที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ราล์ฟ (Ralph, 1999 อ้างใน ทองใบ สุทธาริ, 2544, หน้า 3-4) ให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการชำระรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แดเนียล และ โรเบิร์ต (Daniel & Robert, 1998 อ้างถึงใน ทองใบ สุทธาริ, 2544, หน้า 3-4) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์กร ในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงาน ประจําขององค์กรดำเนินไปได้

รอช และเบลิง (Rauch & Behling, 1998 อ้างถึงใน ทองใบ สุทธาริ, 2544, หน้า 3-4) นิยาม “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุ เป้าหมาย

สต็อกคิลล์ (Stogdil, 2003 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 76) เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เนตรพัฒนา ยาวราช (2546 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 76) ได้ให้ความหมาย ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้ กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ดราฟท์ (Draft, 2004 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 76) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 76) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าว พอสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่หลากหลายกับบุคคลอื่นให้ได้มาถึงความสำเร็จของงานนั้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษานำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog & Koopman, 2001, p. 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คูปตานนท์, 2544, หน้า 241)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาลงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คูปตานนท์, 2544, หน้า 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership-Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้นิยามกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งาน : บรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์

การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 52)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ (คัลลิก ถือกล้า, 2547, หน้า 71)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2543, หน้า 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายผ่านบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกันไป นอกจากนั้นในบางสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้อธิบายถึงการเป็นผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) โดยจะเริ่มจากการให้ผู้นำนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-Leader) ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้รู้จักสังเกตด้วยตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองจะเน้นทางด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก วิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายนอก วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้อุบลากรเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามที่ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113) ได้กำหนด ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)

การทำให้เป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตัวเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับ ขั้นตอน จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบหมายที่ท้าทาย กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับเคลลี (Kelly, 1998

อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นนายตนเอง สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดี โดยปราศจากนิเทศตรวจสอบตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้นำที่สามารถไว้วางใจในการมอบหมาย ความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า บุคคลนั้นมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเองและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)

ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตัวเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งมา ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไปโดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert Power) สอดคล้องกับ สัทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ใกล้ และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารบุคลากรการเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals)

การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความกระหมัดต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าการที่ตนเองมีค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน และ ถวิล มาตรเดียม (2544, หน้า 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเองและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความกระหมัดและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจ แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตลอดจนการศึกษาวเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่มุม เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียว

แต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่า และถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิคามัย (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก เป็นการแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้าและความพึงพอใจมาสู่บุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส มีหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน และต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และการตำหนิต่าง สร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มียุติธรรมในการดำเนินหรือติชมบุคลากร ดังที่ วีระวัฒน์ ปินนิคามัย (2544, หน้า 78) กล่าวว่า ผู้บริหารพร้อมที่จะเผชิญอยู่กับบุคลากร ฟื้นฟูอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรด้วยการช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ และรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่ทำสำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณค่าให้โทษจะต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่ อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมสมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และชี้แนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์และยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบผลสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงความห่วงใย เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดิภาพ ทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และการดำเนินทางสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนามุขลการตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือตีชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย

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

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและสร้างคณะทำงานและให้คำปรึกษาเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สอดคล้องกับ เวินซี (Varney, 1977, p. 153 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์วิวัฒน์, 2545, หน้า 170) ที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีมและสอดคล้องกับ สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและชี้แนะแนวทางปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดและติดตามกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมปฏิบัติและพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน ตลอดจนมีแนวทางแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในคณะทำงานเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยสร้างคณะทำงานนั้น ต้องสร้างทีมงานและมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ขอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในทีม

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับให้ความไว้วางใจ โดยการมอบหมายกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และขณะเดียวกันผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความ

พึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจ ความผูกพันต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สเตียร์ (Steers, 1976, p. 46 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 172) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และสอดคล้องกับ ฮอล (Hall, 1970, p. 167 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 173) องค์การสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทুমเทควารู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มีผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อองค์การมากที่สุด การสร้างความผูกพันต่อองค์การ เป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และมีผลให้บุคลากรขององค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การอีกด้วยและผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจโดยการเสริมแรงให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่ การงานของตน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ระหว่างค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแลเสนอแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงาน จนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามและสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำคนเองนั้น เป็นการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจ และผูกพันต่อหน่วยงานและการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ

จากที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารใน 7 ขั้นตอนนั้น สิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหารคือ จะต้องเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้น ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจกับบุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จัดว่าเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมจากภายนอกที่ทำให้เกิดการรับรู้ จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตน จากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานมากขึ้น

ในกระบวนการของภาวะผู้นำ แบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ที่มุ่งให้ผู้ตามหรือบุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership) โดยการเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะก่อให้เกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ เช่น ให้รู้จักภูมิใจตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ แนะนำ เสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองได้ในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการผู้นำมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและควรได้รับการแต่งตั้งคุณภาพโดยผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการภาวะผู้นำในสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศชาติ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ว่ามีภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำหรือไม่ เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎี หรือแนวคิดที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบดังกล่าว เพราะการบริหารงานในยุคปฏิรูปการศึกษาเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และประเมินผล ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดก็สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างงาน สร้างชาติ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. วุฒิการศึกษาของครู เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและน่าสนใจ เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้ความสามารถและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ สกฤตศักดิ์ทิพย์ไชย (2546, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกันโดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา

สูงกว่าระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการศึกษาเรียนรู้ ค้นคว้าหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ทำให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะแนะนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2532, หน้า 137) ได้กล่าวถึง การศึกษาอบรมไว้ว่า ความแตกต่างในการได้รับการศึกษาอบรมของบุคคล ซึ่งบางคนได้รับการศึกษาดี ได้รับการศึกษาสูง แต่บางคนได้รับการศึกษาปานกลาง และบางคนได้รับการศึกษาค่ำ โดยผลของการศึกษาอบรมนี้ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81- 84) กล่าวว่า การศึกษาอบรมมีอิทธิพลทำให้คนเรามีลักษณะแตกต่างกัน หรือคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ คนที่ได้รับการศึกษาดีจะเป็นคนที่มีคุณภาพ คนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาความสามารถทางสติปัญญาจะไม่เจริญถึงขีดสูงสุด ดังนั้นวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแทนที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2. ประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแทนที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งรัชชัย สันติวงษ์ (2516, หน้า 54) ได้กล่าวถึงประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับประสบการณ์มีผู้ศึกษาวิจัยไว้คือ ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522, บทคัดย่อ) ศึกษาทัศนคติของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า ครูที่มีวุฒิ และอายุราชการต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ในด้านการจัดองค์การ การบริหารบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประกอบ พรหมรักษ์ (2523, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครู โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และพบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบเสรีนิยมเป็นที่พึงปรารถนาของครู โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และมีประสบการณ์ในการทำงานมากไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ จำรัส ตลับทอง (2529, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีพฤติกรรมผู้นำเจ็ดด้านมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

ในงานวิจัยนี้ ประสพการณ์น้อย หมายถึง ระยะเวลาในการสอนต่ำกว่า 10 ปี
 ประสบการณ์มาก หมายถึง ระยะเวลาในการสอน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. ประเภทของสถานศึกษา ในที่นี้ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกันตามระดับที่เปิดสอน ได้แก่ ระดับ
 ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาภาวะผู้นำ
 เห็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความมุ่งหมาย
 เพื่อทราบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แบ่งเป็น
 สถานศึกษาประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมัธยมศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาในระบบ
 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
 ตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการจัดการปฏิบัติงานจัดการศึกษาขั้นปฐมวัย และ
 การศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับจำนวนเก้าปีให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด จนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก
 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ
 จากการศึกษาประเภทของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา
 และมัธยมศึกษา มีขอบข่ายและความรับผิดชอบต่างกัน คือ สถานศึกษาประถมศึกษา รับผิดชอบ
 จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา สถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา
 รับผิดชอบจัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ซึ่งน่าจะส่งผลต่อภาวะผู้นำเห็น
 ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ช่างนาถ (2544, หน้า 27) ที่ได้ทำ
 การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา
 อำเภอลง จังหวัดจันทบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา
 อำเภอลง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประเภทของสถานต่างกัน มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำประเภท
 ของสถานศึกษามาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้าง เนื้อหาและ
 ตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่ง ดังนี้

วินัย นิมวงษ์ (2542) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร
 ตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้
 ของตนเองอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบ
 พบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการ

มนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ตามแนวคิดของเบสส์ (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสารักษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ตามแนวคิดของ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิ การศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก มีภาวะผู้นำสูงกว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

วราภรณ์ เดชพงษ์ (2547) ได้ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในภาคตะวันออก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ ในภาค ตะวันออก ร้อยละ 97.40 เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล สามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสม กับความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการมุ่งความสำคัญรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามวุฒิ

การศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ประเสริฐ แก้วประทีป (2549) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา เขต 2 พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

พนมจันทร์ คำหลอย (2549) ได้ทำการศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า กระบวนการของกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน และกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์น้อย กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก แตกต่างกัน

สรคณิธิ สมพงษ์ธรรม (2549) อ้างถึงใน นฤมล นาคเอี่ยม, 2550) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ระหว่างมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกับมีประสบการณ์ในการบริหารมาก โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อุทิศ แสงผ่อง (2549) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามาก และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อย มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ของครู พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

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

สแตนนาร์ด (Stannard, 1990, p. 351 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิโนดมัย, 2544) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารงานของทันตแพทย์ และแพทย์ฝึกหัด พบว่า มีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมากกว่าแบบมอบหมาย และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

เทรซี (Tracy, 1994 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษาธิการเขตในฐานะที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบุคลากรฝ่ายบริหาร พบว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และส่วนมากมีลักษณะมุ่งงาน อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้นได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ทั้งนี้ได้มีการอภิปรายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัท สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแล การจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่าง ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี