

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.4 พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2553 มาตราที่ 33 วรรคสอง “ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา” และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 1/24 ถนนบางจาก ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21000 ทำหน้าที่ปกครองดูแลสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านค่าย อำเภอบ้านฉาง อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา มีสถานศึกษาทั้งหมด 118 แห่ง มีผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนทั้งหมด 2,054 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีภารกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงได้กำหนดพันธกิจ ไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึงผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน เน้นการศึกษาสู่อาชีพและมีศักยภาพในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน สู่ประชาคมโลก
2. จัดระบบการบริหารการศึกษาให้ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล
3. จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาศักยภาพให้เกิดความตระหนัก จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เป็นหน่วยงานให้การสนับสนุน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ในปีงบประมาณ 2555 ได้กำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ดังนี้

1. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียน
2. ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงกว่ามาตรฐาน
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ
4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษา
5. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริการที่ดี (ส่งเสริมการบริหารการจัดการศึกษา)
6. ส่งเสริมการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน
7. สร้างระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานอย่างครบวงจร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้มากมาย หลายท่านทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ สาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังเช่น

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 165) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

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

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลผู้ที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุด ในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้

4. บุคคลซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

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

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

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นิเทศก์ ประธาน เป็นต้น โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่า มีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

เบอร์บี้ (Burby, 1972, pp. 43-44) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

ดันน์ (Dunn, 1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นช่วยปฏิบัติการกิจ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว จะพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคม ในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่ม การยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่น การได้รับตำแหน่งตกทอดมาจากบรรพบุรุษ หรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตกทอด” (Hereditary Leader)
2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำอย่างเป็นทางการ” (Legal Leader)
3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปส่วเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ และผู้นำก็ปฏิบัติไปตามธรรมชาติ ไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตามธรรมชาติ” (Natural Leader)
4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพ เชื่อถือ เพราะบุคคลนั้นมี คุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำลักษณะพิเศษ” หรือ “ผู้นำโดยอำนาจบารมี” (Charismatic Leader)
5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะ อันเป็นที่เคารพยกย่อง ของคนทั้งหลายเรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำสัญลักษณ์” (Symbolic Leader)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่อยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำ

ของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ แต่จะกระทำด้วยความเต็มใจและรวมพลังช่วยกันทำงาน
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือผู้ที่สามารถ
ดำเนินงานให้เสร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things Done Through Others) นับว่าเป็นหัวใจ
ของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้อง
และดูแลผลงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้คำนิยามความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง
พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (Shared
Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
เพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น
และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นวิ, 2553, หน้า 76) ให้ความหมาย
ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ
และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้นุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมี
หน้าที่อำนวยหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรม
บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 51) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำ
ต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของ
สมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่ม
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของกลุ่ม ชวนใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานสนให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวินัยธรรม
องค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ แนวคิดของ เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 410) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์
ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาผู้อื่นที่ได้
ชื่อว่าผู้นำ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ
3. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม
4. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
7. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
8. ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
9. ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
10. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติ

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วยมอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล และพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมาย ของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ทอมป์สัน (Thompson, 1980, p. 58) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลจึงควรให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง โดยอาศัยสถานการณ์ในขนาดนั้นช่วย

เบส (Bass, 1981) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามและปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจโดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรม

ของมนุษย์

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์

8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
 9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งอำนาจของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์
 เกียเมทเทียว (Giammatteo, 1981, p. 2) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่
 ผู้สั่งการ และผู้ควบคุม แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร
 ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

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

เซอร์ชี และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ”
 คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายใน
 สถานการณ์หนึ่งและสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Lead) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader)
 ผู้ตาม (Follow) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ ดังนี้

แบส (Bass, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของ
 ภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออก 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes) โดยกำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ
 ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and Its Effects) โดยยึดหลักคุณลักษณะปรุ่งแต่ง หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของผู้นำเอง
 ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) โดยเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ผู้นำที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมหรือ
 การกระทำในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทาง
 เดียวกัน
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยการจูงใจ และการประสานงาน
 ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) ภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) โดยสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบทางสังคมเจริญก้าวหน้าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งเกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership the Initiation Structure) โดยเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) โดยหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือจากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม จึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) โดย “คำว่าอิทธิพล” (Influence) มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการและกระบวนการ การสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้น

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบการจูงใจ (Leadership as a form of Persuasion) โดยผู้นำจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการให้เหตุผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็น (Leadership as a Power Relationship) โดยผู้นำมาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดย เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959, pp. 150-167) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่ของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements) โดยผู้นำเกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น

ยุกต์ (Yukl, 2006 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 49-50) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้
2. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์กร
3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุผลโดยใช้ความเป็นสถาบัน การเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ
4. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
6. ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จ
8. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม $L = F(L, F, S)$

จากความหมายของภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทางปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงานและทุ่มเทความคิด ความรู้ความสามารถของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

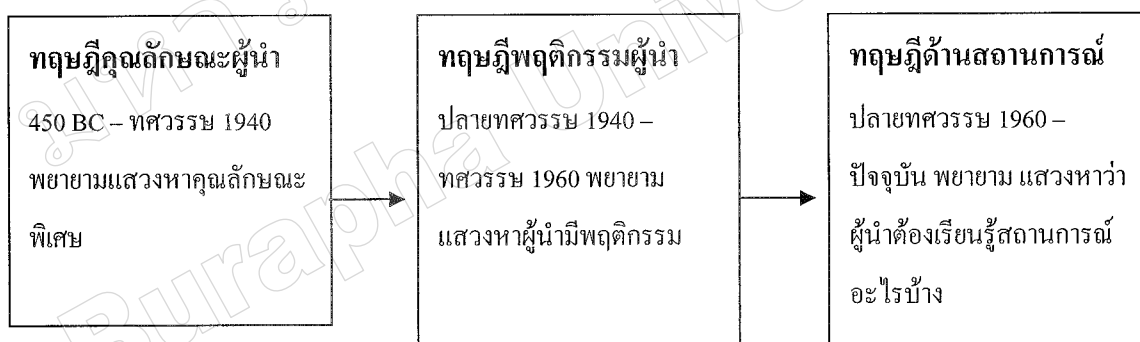
จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพล เพื่อดึงดูดใจผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยแก้ปัญหา ซึ่งในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวหรือเป็นคนละคนก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการที่แน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 83-85) ได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตามและจะมีคุณลักษณะที่สำคัญเฉพาะตัว ซึ่งมีมาแต่เกิด หรือได้มาจากประสบการณ์
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร
3. ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

ทฤษฎีทั้งสามมีการพัฒนาการต่อเนื่องมา โดยกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อน ซึ่งสามารถนับย้อนหลังไปตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐอเมริกาได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (DuBrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงาน และองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

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

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

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

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

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติโดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี (TRC Leadership Theory) พัฒนาโดย ยูคัล (Yukl, 2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

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

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

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1995) แบ่งประเภทของพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ที่เคยกล่าวมาแล้ว คือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของ

การทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้นำได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และคล้ายกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ และเบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้นำได้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้นำได้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้นำได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้นำได้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้นำได้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้นำได้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้นำได้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้นำได้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ และเบลนชาร์ด

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1995) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้นำได้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้นำได้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้นำได้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายอีก 2 อย่าง คือคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่าสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำถึงแรงจูงใจของผู้นำได้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำได้บังคับบัญชา เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้นำได้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำได้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตนและความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ส่วนคุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างของภารกิจ ระบบอำนาจทางการขององค์กร เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขจากอำนาจทางการปทัสถานของกลุ่มทำงานเอง

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในบางสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำ ยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกด้วย

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

ผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความภาคภูมิใจของบุคลากรในองค์กรจะเห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทต่อการพัฒนาองค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคคลไปสู่อนาคตขององค์กรที่มีประสิทธิภาพเชิงคุณภาพด้วยทีมงานที่มีศักยภาพ สมาชิกทีมงานของตนสามารถทำงานได้สำเร็จ โดยปรารถนาผู้นำคุณแล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 167) จะเห็นว่าผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งสร้างผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น อย่างมีศักยภาพ คือ เป็นผู้นำชั้นยอดหรือผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadship) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและเป็นผู้นำให้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

แมนซ์ และซิมส์ ได้อธิบายถึงลักษณะการเป็นผู้นำแบบเหนือผู้นำ (Super Leader) จะเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-Leader) โดยยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ ๆ แรก เน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจแก่ตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็ง การให้

รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง กรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้อำนาจในการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเองสร้างความคิดให้เป็นระบบ และฝึกให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super leadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายในวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง (Self-Leadership) นั้นประกอบด้วย 7 ด้านตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ดังต่อไปนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)

การทำให้เป็นผู้นำตนเอง หมายถึงการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่ได้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจเพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้องรวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ เคลลี (Kelly, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นนายตนเองสามารถควบคุมตนเองมีความเป็นอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากนิเทศตรวจสอบจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้นำที่สามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่าบุคคลนั้นมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเองและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้

2. การผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (Model Self-leadership)

การผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงานพร้อมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไปในกระบวนการของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง โดยมีอิทธิพลต่อบุคคลด้วยการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ดีโดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เจตคติที่ดี มีระเบียบ วินัย และส่งเสริมให้แสดงถึงความรู้ ความสามารถ มีความคิด มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” บุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรที่ทำงานร่วมกับผู้บริหาร ที่ได้มีการมีแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประโยชน์มากกว่าตน

สรุป ผู้นำที่มีการแสดงแบบผู้นำและพฤติกรรมที่ดีส่งผลให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของที่ดีด้วย เนื่องจากเกิดจากแรงอิทธิพล ความเชื่อถือ ศรัทธา และความภาคภูมิใจ ของตัวผู้นำเอง

3. การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals)

การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมาความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าการที่ทำงานนั้นมีคุณค่าและมีความหมายซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน และ ถวิล มาตรเต็ม (2544, หน้า 129-134) กล่าวว่าผู้บริหารสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ทั้งการพูดการเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ รักดี และผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร

สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือ ให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีศิลปะหรือความสามารถของตนที่กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ

แสดงความคิดที่สร้างสรรค์ มีความคิดที่ดี มีเจตคติในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหา และมีแนวทางแก้ไขปัญหามีเหตุผล และสามารถให้บุคลากรได้นำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติ และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี และมีการแสดงออกถึงการที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

สรุป ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มองเห็นปัญหาในทางบวกเพื่อเป็นการกระตุ้นการแสดงขีดความสามารถของผู้ตาม ซึ่งเป็นการกระตุ้นการใช้ปัญญาและพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ เพื่อเกิดแนวคิดของโครงการใหม่ขององค์กร

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิ

ทางสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการที่บุคลากรมีความสามารถให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานและใช้ความสามารถได้เต็มศักยภาพสอดคล้องกับ สุวีระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจสนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถจัดการบริหารตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างความพึงพอใจเป็นผู้ที่มีสิทธิในการตำหนิหรือติชมบุคลากร สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544, หน้า 78) ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากรฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรจะมีรางวัลเป็นผลตอบแทน เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารจะต้องให้การอำนวยความสะดวกกับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุนการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ในขณะเดียวกันต้องให้ความหวังใจ ความเอื้ออาทรเป็นบุคลากรทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะเดียวกันต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานและให้การช่วยเหลือให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จทั้งทางด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพบุคลากร มีสวัสดิภาพในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจนสามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

สรุป ผู้นำต้องคอยอำนวยความสะดวกและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติของผู้ตาม เพราะว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร ขวัญและกำลังใจถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของผู้ ซึ่งสามารถนำพาทั้งคนและงานไปถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้อย่างราบรื่น

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน (Promote Self Leadership Through Teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา ตนเองและสร้างคณะทำงานและให้คำปรึกษาเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่มสอดคล้องกับเวนซี (Vamcy, 1977, p. 153 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 170) ทีมที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีมและสอดคล้องกับ (สุเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกลึกซึ้งและติดตามกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมปฏิบัติและพัฒนางานไปสู่เป้าหมายและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคีในคณะทำงานตลอดจนมีแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันและการตัดสินใจภายในคณะทำงานเป็นอย่างดี

สรุป การงานในองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่นมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างกล่าวได้ว่าคนนั้นเป็นหัวใจหลักในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แต่มีอาจสำเร็จได้ด้วยคนเดียวต้องอาศัยหลาย ๆ ฝ่ายของโครงสร้างคณะในองค์กร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นบุคลากรนั้นต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย เพื่อเป็นการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับให้ความไว้วางใจโดยการมอบหมายกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองและขณะเดียวกันผู้บริหารมีความเข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจความผูกพันต่อหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับ สเตียร์ (Steers, 1976, p. 46 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 172) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของ

องค์การผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และสอดคล้องกับ ฮอลล์ และคณะ (Hall and Other, 1970, p. 167 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 173) องค์การสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทুমเทควรรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อองค์การมากที่สุด การสร้างความผูกพันต่อองค์การ เป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และมีผลให้บุคลากรขององค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การอีกด้วยและผู้บริหารต้องมีการกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ โดยการเสริมแรงให้บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนา หน่วยงานกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การทำงานของตน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นการปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและความสามารถตลอดจนสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ระหว่างค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกได้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแลเสนอแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงาน จนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามและสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

สรุป ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันกับองค์กรจนผู้ตามรู้สึกเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร จนทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี ผู้นำต้องมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจเสริมแรงบุคลากรค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งนำไปเป็นการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

จากที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารใน 7 ด้าน นั้นสิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหาร คือจะต้องเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้น ให้การสนับสนุนให้คำแนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจกับบุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จัดว่าเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมจากภายนอกที่ทำให้เกิดการรับรู้ จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานมากขึ้น

ในกระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Super Leadership) ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้

ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับดังเช่น การให้รู้จัก ภูมิใจตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ เน้นแนวทาง เสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำให้เห็นชัด ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง ในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเองมีทักษะ มีประสบการณ์จนกระทั่งเกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำ สถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะส่งผลโดยตรง ต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำหรือไม่เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว เพราะการบริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา จะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และในที่สุดก็สามารถพัฒนา หรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างชาติ ให้เจริญต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

เพศของผู้บริหารสถานศึกษา

เพศ เป็นลักษณะที่แสดงความเป็นชายหรือหญิงของแต่ละบุคคล ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งเพศเป็นปัจจัยที่มีผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรัตน์ จินขาวำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วน สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนเพศชายและ

ผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงกับแบบการใช้ภาวะผู้นำ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เพศของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นตัวแปรที่สำคัญที่น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษาเป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบว่าสถานศึกษามีจำนวนนักเรียนมากน้อยเพียงใดสถานศึกษาขนาดเล็กย่อมมีจำนวนนักเรียนครูผู้สอน ทรัพยากรในการบริหารงานอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุ อาคารสถานที่และสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ น้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดก็จะแตกต่างกันไปด้วย (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2543) ขนาดของสถานศึกษาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียน 1- 120 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล (2549) ได้วิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการบริหารงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมควร ไกรพน (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น มีความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายปัญญา มาหนู (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิทางสร้างสรรค์ และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อินทนนท์ มะลิชัยวงศ์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา ลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง

วินัย นิยมวงศ์ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนสูงกว่าภาวะการรับรู้ของข้าราชการครู

มนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ตามแนวคิดของ เบสส์ (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุริ บุรณ โกศล (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทสถานศึกษา เพศของผู้บริหาร ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 49) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉางจังหวัดระยอง ตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Mand & Sim) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าวิกฤต (t-Test) พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมควร ไกรพน (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรรัตน์ จินขาวำ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามแนวคิดของ เบส (Bass) โดยรวมและรายด้านจำแนกตามเพศผู้บริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกประเภทของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนมจันทร์ คำหลอย (2549) ได้ศึกษากระบวนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมืองจันทบุรีทั้งผู้บริหารที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่า กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น กระบวนการของภาวะผู้นำด้านการเน้นให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุทิศ แสงผ่อง (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Zims) จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น

ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกและด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้าง
 คณะทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาจะเข้เทรา เขต 1 ตามแนวคิดของ แบส (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้เทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สายปัญญา มาหนู (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Zims)
 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวม
 และรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง
 กับขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น
 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินทางสร้างสรรค์ และ
 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ

สุรัช ชูคำ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของ
 แบส (Bass) จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05

จิราณู มุลประเสริฐ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Zims)
 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชาโดยรวม
 และรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองและด้านการอำนวยความสะดวก
 ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

แจง (Jang, 1987) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, p. 4249-A) วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีลเดอร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากรสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำและเพื่อตรวจสอบระบบความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน 76 คน ตัวแปรอิสระ คือ แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของงาน (วัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน) จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนั้นพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) ร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

มิลเลอร์ (Miller, 1987, p. 795-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของฟีลเดอร์ (Fiedler) เป็นกรอบการวิจัยโดยกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา โดยให้ตอบแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือ แบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถามวัดบรรยากาศของกลุ่ม และแบบสอบถาม LPC สองฉบับหลังใช้ของฟีลเดอร์ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของฟีลเดอร์ พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ มีประสิทธิผลสูงกว่า

อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่าตัวแปรตัวแปรตาม มีผลต่อพฤติกรรมและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำทั้งในหน่วยงานอื่น ๆ หากมีการปรับใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และเกิดการพัฒนามาในองค์การด้วยศาสตร์บริหารการศึกษาด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน และกระตุ้น ตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มการใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำใน 7 ด้าน ทั้งด้านการเน้นให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นบุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการ สร้างคณะทำงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองเพื่อให้เป็นประโยชน์และรู้จักการทำงานให้คุ้มค่า อันจะส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป