

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

#### 2. ภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

#### 3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

3.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

#### 4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims)

4.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

4.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

4.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

4.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

4.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิ

อย่างสร้างสรรค์

4.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน

4.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

#### 5. นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2 งานวิจัยในประเทศ

## ผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ชลชน วรณศรีพงษ์ (2553 : 10) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานอาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือบุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกัน หรือคนละบุคคลก็ได้ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่แต่ขาดภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถจะเป็นผู้บริหารได้ แต่อาจมิใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ในขณะที่บุคคลอื่นอาจเป็นที่ยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม มีพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ ดังนั้นในหน่วยงานอาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ฉะนั้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมากต่อผู้บริหาร และผู้นำที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปิยวัฒน์ มีคุณ (2556 : 15) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย

2. ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง

3. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

สมุทร ชำนาญ (2556 : 43) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายจากกลุ่มซึ่งอาจได้มาโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่มสามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชักนำให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกัน ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ด้วยความเต็มใจได้

นิลุปัทพ์ณ จิตรสงววงค์ (2559 : 17) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับ การยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้มื่ออำนาจ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในหน่วยงาน โดยตำแหน่งเป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย ดังนั้น ผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกัันกับผู้นำหรือคนละ คนกันก็ยอมได้ ซึ่งถ้าเป็นคนคนเดียวกัันจะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้ การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮาลปีน (Halpin. 1996 : 199) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง

1. บุคคลผู้มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุด ในการทำงานที่ทำให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่จุดหมาย ที่วางไว้
4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

เทอร์รี่ (Terry. 1997 : 76) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจ หน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณืต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับ การยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ให้เป็น ผู้มีอำนาจและอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร การดำเนินงาน และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน ทำให้องค์การดำเนิน ไปอย่างบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

#### คุณลักษณะของผู้นำ

ชาญณรงค์ พงษ์ขยัน (2556 : 26) ได้กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมื่อคุณลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกันมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน มีปรัชญาในการบริหาร มีความรอบคอบสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นระบบ

ประทีป นิ่มมาก (2556 : 26) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำต้องมีบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถอันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและสามารถ เรียนรู้ได้ภายหลังจากการศึกษา เรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ การฝึกฝน ซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

พนิดา สุวรรณมาลา (2557 : 19) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้นจะรวมอยู่ใน ตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน มีฐานะทางสังคม

มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมและรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบและผลที่เกิดขึ้น คือความสำเร็จในการดำเนินงาน ในองค์กรที่ตนรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ

มนัชยา ธรรมลิขิต (2559 : 22 - 23) ได้กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและฐานะทางสังคมมีความรอบรู้ รอบคอบ มีไหวพริบปฏิภาณ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ปฏิบัติหน้าที่การบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของผู้นำ

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : 19) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ และศักยภาพในทุก ๆ ด้าน และมีฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจและความพึงพอใจแก่สังคมสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 21) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำว่าควรประกอบด้วย ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความซื่อสัตย์
2. มองการณ์ไกล
3. มีความสามารถในการคล้อย
4. มีศักยภาพในการทำงาน
5. มีจิตใจเป็นธรรม
6. ให้การสนับสนุน
7. ใจกว้าง
8. มีความเฉลียวฉลาด
9. มีความกล้าหาญ
10. เป็นที่พึ่งได้
11. มีความตรงไปตรงมา
12. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้
13. มีจินตนาการ
14. เอาใจใส่บุคคลอื่น

15. มีความสามารถในการตัดสินใจ
16. มีความทะเยอทะยาน
17. มีความจงรักภักดี
18. มีวุฒิภาวะ
19. ควบคุมตนเองได้
20. อิสระเป็นตัวของตัวเอง

ไวยุคต์ (Yukl, 2001 : 178) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานไว้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย
  - 1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี
  - 1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม
  - 1.3 มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ความสำเร็จ
  - 1.4 ชอบทำงานเชิงรุก
  - 1.5 สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้
  - 1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ
  - 1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
  - 1.8 ครอบงำความคิดของคนอื่นได้
  - 1.9 มีพลังในตัวสูง
  - 1.10 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
  - 1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง
  - 1.13 มีความรับผิดชอบ
2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skill) ประกอบด้วย
  - 2.1 มีความเฉลียวฉลาด
  - 2.2 มีทักษะในการคิด
  - 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์
  - 2.4 มียุทธวิธีการแบบทุด
  - 2.5 มีความรู้ในเรื่องงาน
  - 2.6 มีความสามารถในการพูด
  - 2.7 มีทักษะการบริหาร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## 2.8 มีทักษะการจูงใจ

### 2.9 มีทักษะทางสังคม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงานและองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหา มีทักษะในการคิด มีทักษะการบริหารและมีทักษะการจูงใจ กล้าที่จะตัดสินใจ มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบสูง ควบคุมอารมณ์มีไหวพริบปฏิภาณ สามารถปกครองและสามารถนำคนของตนไปสู่จุดหมายในการทำงานได้

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ดร. สุนทรายุทธ (2551 : 326) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

คังตถุณ (2553 : 4) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ทำให้ตัวเองรู้สึกว่ามีดีพอจะนำคนอื่นได้ และภาวะเดียวกันนั้น ควรทำให้ผู้อื่นรู้สึกยอมรับให้มานำตนได้ การเป็นผู้นำในสามัญสำนึกของสุจริตชนทั่วไป ควรจะเป็นผู้ที่พาคนอื่น ไปดี ผู้ที่นำความสว่างมาให้คนอื่น หรืออย่างน้อยก็เป็นผู้นำทางออกมาสู่ปัญหาที่คนอื่นแก้ไม่ตก

ภารดี อนันตนาวิ (2553 : 77) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมาเอ็น ปาละวัล (2557 : 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559 : 34) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำเป็นผู้ใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้แนะให้ผู้ตาม เต็มใจปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุกต์ (Yukl. 2001 : 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ร่วมใจกับตนยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อบำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ตั้งตฤณ (2553 : 4) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ทุกระดับทางพระพุทธศาสนา จำแนกไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. หลักการ กฎกติกามารยาทตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจ ไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกัน ได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิของกันและกัน

2. รู้จักตั้งเป้าหมาย คือ เห็นว่าการนำขบวนมวลชนให้ก้าวเดินไปข้างหน้า นั้น หากปราศจากเป้าหมายก็จะเดินอย่างไรทิศทาง หากปราศจากทิศทางก็จะเดินอย่างคนหลงวนเวียนไปมา หากฉลาดพอก็จะรู้ว่ากลุ่มของตนขาดอะไร ควรเดินไปทางไหนเอาสิ่งที่ดีที่ขาดนั้นมา ก็ควรถูกยกย่องให้มีศักดิ์ศรี ตลอดจนนำไว้ใจพอจะเดินอยู่ตรงหัวขบวนได้

3. รู้จักตน คือ ตนเองเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหนบ้างทั้งจากการทบทวนด้วยตนเอง และจากการยอมรับฟังคนอื่น

4. รู้จักประมาณ คือ ทราบว่าต่ำอยู่ตรงไหน สูงอยู่ตรงไหน จึงทราบว่าจะต่ำเกินไปอย่างไร สูงเกินขีดเป็นอย่างไร และพอดีสมตัวสมฐานะสมกับบุคคลควรอยู่ที่ใด

5. รู้จักกาล คือ ทราบว่าอะไรเหมาะกับเวลาและสถานที่หรือเหมาะกับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำที่ตัดสินใจถูกบ่อยจำเป็นต้องมีสัมผัสที่ไวต่อกาลเทศะ เพราะแค่มีความสามารถอันสำคัญนี้ ก็ชนะคนส่วนใหญ่ที่ไม่เข้าใจเรื่องกาลเทศะแล้ว

6. รู้จักชุมชน คือรู้จักธรรมชาตินิสัยและธรรมเนียมนิยมของหมู่ชน ทั้งเฉพาะถิ่นและในระดับกว้างกว่านั้น ถ้านึกว่าคนทุกประเทศสนิยมเดียวกันหมดก็เป็นตัวอย่างของการไม่รู้จักรวมชน

7. รู้จักบุคคล คือ บอกถูกว่าเค้าเป็นอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียตรงไหนตลอดจนอะไรที่คนอื่นมีแล้วตนไม่มีการเปรียบเทียบที่ดีทำให้รู้จักตนเองและคนอื่นว่าจะเอาส่วนที่มีของกันและกันมาเติมส่วนที่ขาดของอีกฝ่ายได้อย่างไร จึงกลายเป็นการร่วมงานที่สมบูรณ์

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2554 : 199) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบ เสถียร ไม่ถือตัว

ประทีป นิ่มมาก (2556 : 26) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และสามารถเรียนรู้ได้ภายหลัง จากการสั่งสมประสบการณ์และฝึกฝน ซึ่งทำให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

สมาเอ็น ปาละวัล (2557 : 29) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี จะต้องเป็นผู้มีขีดความสามารถและศักยภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจและความพึงพอใจแก่สังคม สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จารุวรรณ กีกก้อง (2558 : 22) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติ ส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะแสดงพฤติกรรมในการนำและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ในทุก ๆ สถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในอันที่จะ นำพากลุ่มคน หรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

นครินทร์ วนกิจไพบูลย์ (ออนไลน์, 2561) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ จะต้อง มีลักษณะดังเช่น เหตุการณ์ของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย ที่มีลักษณะเป็นคนคิดอย่างเป็น ระบบ เต็มขนาด พุดกระซิบชัดเจน แสดงวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี จะต้องเน้นย้ำเป้าหมาย ที่สำคัญที่สุดก่อน ซึ่งคุณลักษณะที่เห็นเด่นชัดนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทดลอง เรียนรู้ และทำซ้ำ รู้ว่าอะไรดีหรือไม่ดีสำหรับองค์กร ต้องโฟกัสที่โอกาสมากกว่าปัญหา มีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังปัญหา และทำให้เห็นเด่นชัดในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการที่จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีความทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จได้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1995 : 92) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. มีความสดชื่น และความอดทน คือ ไร่ร้าง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุกสนาน และมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจได้รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ คนทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่มุ่งมั่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
5. มีปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัตินี้การบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็เป็นไปด้วยดี

คูบริน (Dubrin, 1998 : 38) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น
2. นำใจไว้วางใจ
3. มีลักษณะโดดเด่นจนครอบคลุมใจคนอื่นได้
4. กล้าแสดงออก

5. การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงทางอารมณ์
7. ความกระตือรือร้น
8. อารมณ์ขัน
9. ความอบอุ่น โอบอ้อมอารี
10. อดทนต่อความตึงเครียด
11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ต้องจัดระบบการคิด มีความมั่นใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้ มีความรับผิดชอบ นำไปไว้วางใจ อบอุ่น และโอบอ้อมอารี รู้จักตนเองมีความเชื่อมั่น รู้จักการแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบสูงและทบทวนด้วยตนเอง ยอมรับฟังคนอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

หทัยวัลย์ คุ่มภัย (2554 : 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเองใน 7 ด้าน ได้แก่ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ตะวันฉาย โภทัน (2555 : 42) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีโอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้แนะให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559 : 39 - 40) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตนเอง เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นหรือการรับรู้ต่อตนเองในเชิงบวกย่อมเป็นการจุดประกายไปสู่ความสามารถที่จะทำให้นักคนเริ่มมีคุณลักษณะที่จะบริหารจัดการตนเองได้

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559 : 50) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และแสดงบทบาท ได้อย่างชัดเจนพร้อมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์กร ได้รับการยอมรับนับถือและสามารถสร้างแรงศรัทธาทำให้เกิดคุณภาพต่อองค์กรให้มีการพัฒนาก้าวหน้าต่อไป

สุกัญญา สุวรรณดี (2559 : 35) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง จะต้องเป็นผู้กระตุ้นแนะนำ ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกชั้นตอนซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น จัดว่าเป็นการเน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถรับรู้ได้ ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน จากการตั้งเป้าหมาย ด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ที่จะช่วยสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น

พิชัย ล้มเฉลิม (2560 : 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง สิ่งที่สำคัญเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน แนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกชั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวนั้นถือว่าการเน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัส ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กรทางการศึกษา โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาสู่การเป็นผู้นำตนเอง ผู้ตามในฐานะผู้นำตนเองจึงมีอิสระในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะเป็นบุคคลที่คอยรับคำสั่งจากผู้นำ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 35) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอก และมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอกมีการกระจายอำนาจ ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำการพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมาให้ได้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ฝึกการเป็นผู้นำ สร้างรูปแบบการคิดทางบวก มีจุดมุ่งหมายมีความคิดในแง่บวก ซึ่งผู้ตามจะสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยการฝึกความเป็นผู้นำตนเอง

### คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ

เกศดา ศรีสม (2553 : 31) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิจารณ์จากบุคลากรภายนอก และการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายในวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเองซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้อุบลากรเป็นผู้นำตนเอง

สัมมา ราชนิธิ (2553 : 134 - 135) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การที่แตกต่างกันไปและสามารถเป็นผู้นำตนเองได้

กัลยา อินทรีย์ (2556 : 24) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตนเอง พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบ ให้มั่นใจในตนเองและรู้จักกำหนดเป้าหมายและสามารถแก้ปัญหาเอง

จารุวรรณ กีก้อง (2558 : 58) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการปฏิบัติทางพฤติกรรม ให้รู้จักสังเกตด้วยตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดที่เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

นิลุพัฒน์ จิตรสว่างค์ (2559 : 27) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองบรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมในการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1991 : 35) กล่าวว่า ใ้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองและการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกไปเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเหมาะสมสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการบุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำ หรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้นั้นไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้

ยุกต์ (Yukl. 2001 : 263) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการทำให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง ผู้นำควรใช้แนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำควรแสดงเป็นตัวอย่างที่ดีของพฤติกรรม ที่แสดงออกประจำวัน หากผู้นำต้องการให้ ผู้ทำตามกฎเกณฑ์ ผู้นำก็ต้องทำตามกฎเกณฑ์นั้นก่อน อย่างไรก็ตามการแสดงพฤติกรรมที่เป็น แบบอย่างนั้นต้องเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปโดยธรรมชาติ ผู้ตามจะเลื่อมใสศรัทธา และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แต่หากไปเป็นตรงกันข้ามผู้ตามจะหมดศรัทธาต่อผู้นำโดยทันที

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้นำ ตนเองและการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้ บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ถูกต้อง เน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเองพยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และรู้จัก กำหนดเป้าหมายสามารถแก้ปัญหาเอง ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้นั้น ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้

**ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims)**

ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยน ลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้พฤติกรรม ที่แสดงออกนั้นส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ทั้งด้านความรู้สึก ความคิด เจตคติ เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตาม เปลี่ยนแปลงสู่การเป็นผู้นำตนเอง ดังนี้

#### **การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง**

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) กล่าวว่าไว้ว่า การทำให้เป็นผู้นำตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดีมีอารมณ์มั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง มีมารยาทในสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตระหนัก ในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกแง่ดี มีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าหาญเด็ดขาดมีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ อดทน มีความพร้อมและตื่นตัว อยู่เสมอ และเป็นผู้มีความมุ่งมั่นมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประทีป นิ่มมาก (2556 : 33) กล่าวว่าไว้ว่า การทำให้เป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาท ในการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น การทำให้เป็นผู้นำตนเองเป็นการแสดงพฤติกรรม การบริหารที่ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่ถูกต้อง ในทิศทางที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง และเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง

นิลุปัทฒน์ จิตรสง่าวงศ์ (2559 : 28) กล่าวว่าไว้ว่า การทำให้เป็นผู้นำตนเอง โดยการทำให้บุคลากรมีโอกาสดูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้แนะให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559 : 45) กล่าวว่าไว้ว่า การทำให้เป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องส่งเสริม กระตุ้นและแนะนำพฤติกรรมที่ถูกต้อง ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสดูเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ จนสามารถนำตนเองและผู้อื่นได้

สุกัญญา สุวรรณดี (2559 : 31) กล่าวว่าไว้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ แสดงถึงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำตนเอง และผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้แนะให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 35) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเหมาะสมสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการบุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำ หรือผู้บริหาร ได้แสดงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้นั้น ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 98) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำจะช่วยให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยการทำให้เหมือนที่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้จนผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองว่าตัวเองเป็นส่วนสำคัญของทีม

สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาศักยภาพ

ให้มีความรู้ความเข้าใจงานเพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

#### การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

หทัยวัลย์ คุ่มภักย์ (2554 : 40) ได้กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ปิยวัฒน์ มีคุณ (2556 : 35) กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

พนิดา สุวรรณมาลา (2557 : 29) กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่เห็นแก่ตัว มีความฉลาดและมีความสามารถ

นิลุพจน์ จิตรสง่างวงศ์ (2559 : 29) กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ดี และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรคน

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : 32 - 33) กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น เป็นการที่ผู้บริหารหรือผู้นำมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน พร้อมทั้งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง และยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำตนเองโดยมีอิทธิพลต่อบุคคลด้วยการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ดี โดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 35) กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่าง และเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดง

พฤติกรรมของตนเอง ใ้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากร หรือผู้ตามเปลี่ยนพฤติกรรมโดยตั้งเป้าหมายจากผู้นำ หรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้นแนะนำ ส่งเสริมใ้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีมี ความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมใ้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม เฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert Power)

ยุกต์ (Yukl, 2001 : 263) กล่าวไว้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับใ้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำต้องปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมองโลกในแง่ดี ต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจ แสดงออกเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ โดยผู้นำต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคง ผู้นำต้องนำด้วยการเป็นแบบอย่างมีการมอบอำนาจเพื่อกระจายงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ตามความคาดหวังของทุกคน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับใ้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับในหน่วยงานพร้อมที่จะส่งเสริมใ้บุคลากรใ้ดำเนินไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำตนเอง โดยมีอิทธิพลต่อบุคคลด้วยการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติในสิ่งที่ดีโดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมใ้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีโดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมใ้บุคลากร เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัวมีความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

#### การกระตุ้นใ้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551 : 24) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นใ้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานใ้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือองค์การ

ตะวันฉาย โกทั้น (2555 : 43) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นใ้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นกระบวนการผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุนว่า ช่วยเหลือ และคลอใ้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเอง เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือใ้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

กัลยา อินทรีย์ (2556 : 32) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นความต้องการและความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน มีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้สร้างความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของบุคลากรได้

มนัชชา ธรรมลิขิต (2559 : 25) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตน และหน่วยงานเป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ มอบความเชื่อ ความศรัทธาให้เกิดในตัวบุคลากรได้

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559 : 46) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ตามพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานด้วยตนเอง อันเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 38) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีส่วนร่วมทำให้บุคลากรมีความสามารถ เชื่อมั่นต่อตนเองและงานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

โอเวล และวาเลสกี (Owens and Valesky. 2007 : 390) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นการสร้างแรงจูงใจในการมอบหมายงานที่ทำหาย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและแก้ปัญหาให้การยกย่องชมเชย เมื่องานประสบความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายของตนเอง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองนั้น โดยการที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นสนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

### การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

หทัยวัลย์ คุ่มภัย (2554 : 41 - 42) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นการแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้าและความพึงพอใจมาสู่บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส มีหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน และต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

ชาญณรงค์ พงษ์ขยัน (2556 : 35) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีความคิดในทางที่ดี และสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผลมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิธีประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ได้อย่างราบรื่น มีแนวคิด หลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร และต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

พนิดา สุวรรณมาลา (2557 : 30) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นการแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้า ความพึงพอใจ มาสู่บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส มีหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานและต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559 : 46) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังคุณลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนัก ตระหนักถึงปัญหาสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559 : 47) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก จึงเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทั้งในระดับการคิดและปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ เกิดความสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์การและสมาชิก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 35) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานและตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ผู้บริหาร สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 48) กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้นำต้องกล้าที่จะท้าทาย กระบวนการทำงานด้วยการมองงานทุกอย่างให้เป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อหาโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา โดยไม่ต้องยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติ และหมั่นตั้งคำถามทุกครั้ง เมื่อพบสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำตัวให้ฉีกแนวออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ กล้าที่จะทดลองทำ กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกนั้นผู้บริหารแสดงความคิดในทางสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงาน ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นำสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้าและความพึงพอใจมาสู่บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิกฤตให้เป็น โอกาส มีหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน และต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์

#### การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์

หทัยวัลย์ คุ้มภัย (2554 : 42) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการคำหนิหรือติชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้ บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ปิยวัฒน์ มีคุณ (2556 : 36 - 37) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการคำหนิหรือติชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ

จารุวรรณ กีกก้อง (2558 : 61) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานซึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับ โอกาสพัฒนางาน ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร พันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

มนัชยา ธรรมลิขิต (2559 : 27) การอำนวยความสะดวกได้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือตีชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ แสดงออกถึงความห่วงใย เป็นที่ปรึกษา และชักนำการปฏิบัติงาน

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : 36) ได้กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกได้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์นั้นผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือตีชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 45) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกได้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ เป็นการทำหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือส่งเสริมบุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 37) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกได้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องเสริมสร้างกำลังใจ เพื่อให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมช่วยในการทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องไม่ลืมหรือมองข้ามขวัญและกำลังใจ และไม่ลืมให้รางวัล กล่าวขอบคุณ จดงานฉลอง หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้เขารู้สึกเพราะพวกเขาเหล่านั้นเองงานนี้จึงสำเร็จขึ้นได้

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกได้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือตีชม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและต้องกระทำด้วยความยุติธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพที่ก่อให้เกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

#### การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน เป็นการสร้างทีมงานที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้ องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ทีมงานต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทางโดยสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน

ตะวันฉาย โกทั้น (2555 : 46) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง โดยการสร้างทีมงาน สร้างทีมและมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มีแนวทางในแก้ไขความขัดแย้งในทีม

กัลยา อินทรีย์ (2556 : 34) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง โดยการสร้างทีมงาน เป็นการสร้างทีมและมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มีแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งในทีม

พนิดา สุวรรณมาลา (2557 : 32) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา และทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 43) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างดีให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นสร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 247) กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ คือ ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านผู้นำทีม ปัจจัยด้าน โครงสร้างของทีม ปัจจัยด้านพฤติกรรมของบุคคลในทีมและปัจจัยด้านบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงานและมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีม

### การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ประทีป นิ่มมาก (2556 : 33) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นการทำที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการสร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธาความประทับใจ ความภักดีและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรรู้หน้าที่ของตนเอง การงานของตนเอง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559 : 7) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นการทำที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการสร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธาความประทับใจ ความภักดี และความผูกพันต่อโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการและสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างสรรควัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของโรงเรียน เพื่อเป็นการผดุงเกียรติยศและชื่อเสียงของโรงเรียน

มนัชยา ธรรมลิขิต (2559 : 9) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นการทำที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเสริมสร้างเสริมความพึงพอใจ ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน กำหนดระเบียบหรือแนวทางการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของโรงเรียน

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : 39) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธาความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงานและสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณีความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ

สุกัญญา สุวรรณดี (2559 : 35) กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นการทำที่ผู้บริหารสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดี และความผูกพันต่อหน่วยงาน และการสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถตลอดจน ระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 : 38) กล่าวว่าไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจ มีการเสริมแรงให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงานกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นเช่นเดียวกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนระเบียบ วินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำ หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือเสนอแนะแนวทางในการจัดหาวัสดุการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมอันดีงาม อันก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนรวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอันส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดก็สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพของสังคม

นาฮาแวนด์ (Nahavandi. 2000 : 208) กล่าวว่าไว้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้นำควรแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มสร้างสรรค์จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะเปิดกว้าง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย เป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดี และผูกพันต่อหน่วยงาน และสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ

## นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและครอบคลุม เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จัดการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาครูอยู่ตลอดเวลาและส่งเสริมครูในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะกระบวนการคิดเชิงระบบ ทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. 2560 : 25)

นโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความมุ่งหวังในการยกระดับการศึกษาให้มีมาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่เน้นการลดความเหลื่อมล้ำ ขยายโอกาสหวังแก้ปัญหาทั้งระบบจะนำไปสู่การพัฒนา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. 2560 : 10) ประกอบด้วย

1. จัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้
2. ในระยะเฉพาะหน้าจะปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการศึกษา
3. ให้องค์กรภาคประชาชน สังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทั่วไป มีโอกาสร่วมจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทั่วถึง
4. พัฒนาคอนกทุกช่วงวัยโดยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. ส่งเสริมอาชีวศึกษาและการศึกษาระดับวิทยาลัยชุมชน
6. พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสันติสุขและความปรองดองสมานฉันท์ทั้งสังคมไทยอย่างยั่งยืน
7. ทำนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น ๆ สนับสนุนให้องค์กรทางศาสนา มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสันติสุข และความปรองดอง สมานฉันท์ในสังคมไทยอย่างยั่งยืน
8. อนุรักษ์ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรมทางภาษาถิ่นภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรม

9. สนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน

10. ปลุกฝังค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี

สรุปได้ว่า นโยบายการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีการดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและครอบคลุม โดยมีการพัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสันติสุข มีการปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาทั้งระบบจะนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาด้านการศึกษาจะต้องเริ่มจากผู้นำขององค์กรเป็นอันดับแรก ต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะกระบวนการคิดเชิงระบบทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เทรซี่ (Tracy. 1997 : 82) ได้ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ประธานกรรมการบริหารของบริษัทแห่งนั้นมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย การศึกษามีลักษณะมุ่งมั่นและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตามเขตพื้นที่การศึกษาได้รับความกดดันจากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยึดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบาย ผลว่า เขตพื้นที่การศึกษาและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจ จากคณะกรรมการบริหาร แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนเองจะใช้แทนกันได้

ซานโตส (Santos. 2003 : 233) ได้ศึกษา ทักษะต่อประสิทธิผลของครูใหญ่ และขวัญของครูโรงเรียนมัธยมในเกาะกวม พบว่า ทั้งปัจจัยด้านประชากรและทักษะต่อประสิทธิผลของครูใหญ่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อระดับขวัญของครู โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติงาน

ฟลาวีอา (Flavia. 2004 : A) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการศึกษาของรัฐตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1991 : 33) พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่มีความเข้าใจและรู้จักเสริมศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ค่าใช้จ่ายในองค์กรลดลงและงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### งานวิจัยในประเทศ

สารัตน์ พวงเงิน และอาคม มหามาตย์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนะชัย นาทลีทา (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุริย์มาศ สุขกสิ (2553 : 127) ได้ศึกษา ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี พบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เตือนใจ สมคิด (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามตำแหน่งงาน อายุราชการและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ตำแหน่งงาน อายุราชการและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐภา เหล่าตระกูล (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในกลุ่ม โรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม โรงเรียน ศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนิดา สุวรรณมาลา (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า 1) การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ โป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบระดับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามตามประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ โป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ศราวุฒิ ทองอากาศ, สุริย์มาศ สุขกสิ และอัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ (2561 : 112) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมี พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและสิทธิผลของงาน ซึ่งการที่จะ เป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน คือ การทำให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยให้รางวัลและคำหยาอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้าง ทีมงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี