

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
4. ประสิทธิภาพของโรงเรียน
  - 4.1 ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน
  - 4.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพของโรงเรียน
  - 4.3 การวัดประสิทธิภาพของโรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

#### ผู้นำและภาวะผู้นำ

##### ความหมายของผู้นำ

นักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายคนได้ให้ความหมายของผู้นำในลักษณะของบุคคลที่มีและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ได้แก่ วิเชียร วิทย์อุดม (2558 : 2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มหรือในองค์กรช่วยในการสร้างเป้าหมายและนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ รวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับไอร์แลนด์ และฮิตท์ (Ireland and Hitt. 1999 : 254)

ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น  
 ในองค์กรและเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงานสำหรับการปฏิบัติงาน และสัมมา ธารนิษฐ์ (2553 : 17)  
 ที่ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ  
 มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 และมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน  
 ที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และได้รับ  
 การยอมรับให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จ  
 หรือความล้มเหลว สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ในสภาวะสังคมโลกปัจจุบันที่แข่งขันสูง  
 ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล  
 มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี องค์กรจึงจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้และประสบความสำเร็จ  
 ตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 30) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง  
 ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ ผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้คล้อยตาม (Inspier)  
 ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer)  
 การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ และฟิเดเลอร์ (Fiedler. 1967)  
 ที่ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำ  
 ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม  
 ดำเนินไปด้วยดี

นอกจากความหมายของผู้นำในลักษณะของการมีและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น แล้วยังมี  
 นักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำในลักษณะของบุคคล  
 ที่มีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน ได้แก่ ไอร์แลนด์  
 และฮิตท์ (Ireland and Hitt. 1999 : 254) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี  
 ความสามารถชักจูงใจและนำพานักคนอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร  
 และกัมแมททีโอ (Giammatteo and Giammatteo. 1981 : 2) ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า  
 ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร สิ่งนั้นคือการแสดงออก  
 ของความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้น ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษากลุ่มไว้ได้ มีการทำงานสำเร็จลุล่วง  
 ไปด้วยดี ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อให้กลุ่ม  
 ร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายที่ราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับเบนนิสและน่านัส (Bennis and Nans.  
 1985 : 30) ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้าง  
 ความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม และผู้นำคือผู้ที่นำกลุ่ม

ให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งทั้งหลายที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่สังคมวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของการมีและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น และลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานแล้ว ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือได้รับการแต่งตั้ง ได้แก่ พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555 : 2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องมีลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือ ขจัดความขัดแย้ง มีความสามารถในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นกับสมาชิก เพื่อให้ทุกคนร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งตรงกับคตินอกซ์ (Dejnozka. 1983 : 94) ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนี้ บุญทัน ดอกไธสง (2551 : 32) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นนักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุข โดยการพัฒนาตนเองให้มีวิชาการณสมบุณ โนถึงพร้อมด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากสัมมาอาชีพ เป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเอง รู้จักศักยภาพของตนเองและผู้คนในจักรวาล เข้าใจธรรมชาติของสากลโลก สามารถปรับตัวได้สำเร็จ มีความคิดนวัตกรรม ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น ตระหนักในภาระหน้าที่ รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้อง เรียนรู้สู่โลก ทั้งความต้องการภายในและภายนอกอย่างไม่หยุดยั้ง พังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความเด็ดขาดแต่มีเมตตาธรรมประจำใจ

ผู้วิจัยนำความหมายของผู้นำที่นักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่าน ให้ความหมายไว้ข้างต้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วนิยามความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีและใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์กร ได้รับการยอมรับจากสมาชิกขององค์กร ให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่นักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลาย ๆ ท่านที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งผู้วิจัยนำมา

วิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำแล้วแบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นการให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น มีนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านให้ความหมายในลักษณะนี้ ได้แก่ สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล หรือการคลบ้นดาลใจ บุคคล หรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ จอมพงศ์ มงคลนิจ (2555 : 181) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย และยังสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 14) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อ ความศรัทธา การยอมรับความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งสัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และประยูทธ ชูสอน (2557 : 9) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนกับและบุษยา วีรกุล (2558 : 8) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ นอกจากนี้นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 232) ยังให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าว มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ และดาฟท์ (Daft, 2005 : 251) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือการใช้ตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล และลักษณะที่สองเป็นการให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของการจูงใจ มีนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมาย

ของภาวะผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2008 : 94) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ และรีส (Reece. 2011 : 120) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และชี้แนะแนวทางแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งวิลเลียมส์ (Williams. 2013 : 71) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนอร์ทเฮ้าส์ (Northouse. 2013 : 214) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งนิยามนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องการมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และลูซิเออร์ และเอชัว (Lussier and Achua. 2007 : 190) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง ส่วนยูคล (Yukl. 2001 : 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) สอดคล้องกับพรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะชักนำจูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และพิชาภพ พันธเทพ (2555 : 12) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้ง ดูบริน (DuBrien. 2010 : 98) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุน บุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะ ได้แก่ สัมมา รชนีชัย (2553 : 30) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ และสมุทร ชำนาญ (2557 : 51) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์กรที่มีพฤติกรรมของผู้นำ สามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้ สอดคล้องกับภารดี อนันต์นาวิ (2554 : 76) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้ง โชติ บศิริฐ (2558 : 176) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมี ในการกำหนดหรือชักจูงใจให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยนำความหมายของภาวะผู้นำที่นักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารหลายท่าน ให้ความหมายไว้ข้างต้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ การโน้มน้าวและจงใจของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้มีความปรารถนาในการทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจ สมัครงาม มุ่งมั่นและตั้งใจ ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ โดยการอุทิศตนและใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามความต้องการของผู้นำ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้นำทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทุกคนในองค์การ

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทุกคนในองค์การ สามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ไรท์และโน (Wright and Noe. 1996 : 392) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาว งานของ ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและระทึก และสแวนสัน (Razik and Swanson. 2001 : 317) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การคิดอุปมาวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับฉันทนรี ศรีทอง (2551 : 84) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า

ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำต่อการทำงานของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การมีกระบวนการทำงานในหน่วยงานด้วยความราบรื่น กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก หน่วยงาน และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 19) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย ต้องเป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้า ต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจให้บุคคลในองค์การได้คล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงใจบุคคลในองค์การคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ รวมทั้งวิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 38) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน องค์การใดจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานปัจจัยสำคัญที่สุดคือ ผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้าม ถ้าองค์การใดได้ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพจะไม่สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว และชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2557 : 14) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชน องค์การที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนานุเคราะห์ของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนนิติพล ภูตะโชติ (2559 : 232) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ นอกจากนั้นยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำ จนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตาม ที่องค์การต้องการ นอกจากนี้ สัมมา ธนนิษฐ์ (2553 : 27) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและ โน้มน้าวทางใจ เพื่อที่จะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ

ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ให้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแยกลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การมี 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดทิศทางระยะยาว
2. การรวมใจคน คือ ความสามารถในการสื่อสารที่ทำความเข้าใจเรื่องทิศทางให้ผู้ร่วมงานรับรู้ เข้าใจและยอมรับในความถูกต้องของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ผู้นำมีต่อองค์การ
3. การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ความสามารถในการกระตุ้น เพื่อส่งเสริมกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. การสร้างค่านิยมที่เหมาะสม คือ การประพฤติปฏิบัติในค่านิยมที่เหมาะสม ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณค่าของมนุษย์

ส่วนการตี อนันต์นารี (2554 : 77 - 78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารขององค์การควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

ให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานได้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา

4. เป็นหลักยึดให้แกบุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากที่ผู้นำต้องมี เพราะภาวะผู้นำจะเสริมสร้างอิทธิพลอำนาจ บารมี และศักยภาพของผู้นำในการครองใจผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้รับความเชื่อมั่น ความเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ซึ่งภาวะผู้นำนี้ยังมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เพราะจะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีพลังในการทำงาน มีกำลังใจ และเกิดความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นใจในการทำงานเป็นทีม สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

นักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

คุนซ์ (Koont. 1994 : 121) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นความสามารถ ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ส่วนมุชินสกาย (Muchinsky. 1997 : 396) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำในลักษณะของการปฏิบัติงานไว้ว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การวางแผน หมายถึง การประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการดำเนินงาน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผน การประเมินแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ผลการดำเนินงาน ได้

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน การมอบหมายภาระงานให้แก่บุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ การพัฒนาบุคลากร การทบทวนโครงสร้างการบริหารงาน การกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาพิจารณากำหนดภาระงานแก่บุคลากร

3. การนำไปปฏิบัติ หมายถึง การมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการทำงาน การยกย่อง ให้กำลังใจ ให้รางวัล ส่งเสริม สนับสนุน จูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร และการทบทวน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับลูซิเออร์ และเอชัว (Lussier and Achua. 2007 : 190) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะ ไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์ อาจถูกกำหนดให้แสดงบทบาทของความเป็นผู้นำออกมาเมื่อถึงคราวจำเป็น ดังนั้นการทราบว่า จะนำอย่างไรและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนอย่างไร ช่วยให้ผู้เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี

2. บุคคล ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ด้วยเหตุนี้บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อจะทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ บงกช เกษสาคร (2554 : 45) กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ในลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก โดยแยกเป็น 3 มิติ ได้แก่

มิติผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม เจตคติ ของผู้นำ มีความเหมาะสมต่อการเกิด ประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ความสามารถของผู้นำ แรงกระตุ้น แรงจูงใจของผู้นำ บุคลิกลักษณะ ของผู้นำความสามารถในการกำหนดสถานการณ์ของผู้นำ

มิติผู้ตาม หมายถึง พฤติกรรม บุคลิกลักษณะเจตคติของผู้ตาม ยกตัวอย่าง เช่น ความคาดหวัง ของบุคคล บุคลิกลักษณะของบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน ความสามารถของบุคลากร หรือแรงกระตุ้น แรงจูงใจของบุคลากร

มิติสถานการณ์ หมายถึง สถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เช่น ความสัมพันธ์ ระหว่างทรัพยากร โครงสร้างทางสังคม ภาวะเครียด แนวทางปฏิบัติ ที่ตั้งทางกายภาพ และประวัติ ขององค์การ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554 : 9) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก ของภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำ คือ ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร
2. ผู้ตาม คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ
3. สถานการณ์ คือ เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 35) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ในลักษณะ ของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ หรือคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการ โน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หมายความว่า ผู้มีผลกระทบต่อผู้ตามอย่างไร
2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการ โน้มน้าวกลุ่มบุคคล ที่มีเป้าหมายร่วมกัน
3. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความใส่ใจต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน ผู้นำพยายามทุ่มเทพลัง ของตนไปยังกลุ่ม บุคคลที่พยายามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนพรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 2) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ในลักษณะ ของพฤติกรรมที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้น ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตาม และสถานการณ์ ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำ ที่แตกต่างกันในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

## ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำนั้น นักปราชญ์ นักการศึกษาและนักวิชาการต่างศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวคิดของตนเองแล้วสรุปผลการศึกษาไว้ เช่น กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 1999 : 447 - 463) ได้สรุปผลการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ (The Great Person Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษซึ่งเกิดกลไกให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavioral Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกรกระทำของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมทุก ๆ พฤติกรรมของผู้นำเป็นต้นกำเนิดของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำต้องมีผู้ตาม ถ้าปราศจากผู้ตามก็จะมีไม่มีผู้นำ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน และสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้นำที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์เหนือกว่าผู้อื่น

ส่วนการตี อนันต์นารี (2554 : 83 - 85) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นและทฤษฎีที่โดดเด่นเป็นของกลุ่มตัวเอง โดยเฉพาะ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ เป็นต้น กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใครและมีคุณลักษณะอย่างไร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา โดยพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำที่ดีต้องมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำจะต้องเรียนรู้ในสถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะสามารถนำผู้อื่นได้

ทฤษฎีทั้งสามกลุ่มมีการพัฒนาการต่อเนื่องกันมา โดยกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อน ซึ่งสามารถนับย้อนกลับไปได้ตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1960 ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ที่มา: ภารดี อนันต์นำวี. 2554 : 85

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งอาจจะได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้พยายามศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี เช่น อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีกเชื่อว่าความเป็นภาวะผู้นำของบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะทางกายและจิตใจของผู้นำเพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำ โดยจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 326)

1. ลักษณะของด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ความสง่างาม น้ำหนัก แวตตา ซึ่งจะพบว่าลักษณะดังกล่าวมักจะปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำ จึงให้การยกย่องและยอมรับผู้มีลักษณะทางด้านสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม

3. ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น นิสัยและความประพฤติดี รวมทั้งความมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป

จากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ นักวิชาการนำไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สต็อกคิล (Stogdill. 1950 : 1) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำ มี 5 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การคิดคำนึง และการตัดสินใจที่ดี
2. ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้มีความรู้ดี
3. มีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเองสูง
4. มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีความสามารถในการทำกิจกรรมทางสังคม ร่วมมือทำงานและมีอารมณ์ขัน
5. มีฐานะทางสังคมที่ดี เป็นคนกว้างขวาง

ส่วนคูซและพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2002 : 21) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำไว้ 20 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความซื่อสัตย์ (Honest)
2. มองการณ์ไกล (Forward Looking)
3. มีความสามารถในการคลใจ (Inspiring)
4. มีศักยภาพในการทำงาน (Competent)
5. มีจิตใจเป็นธรรม (Fair-Minded)
6. ให้การสนับสนุน (Supportive)
7. ใจกว้าง (Board-Mind)
8. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligent)
9. มีความกล้าหาญ (Courageous)
10. เป็นที่พึ่งได้ (Dependent)
11. มีความตรงไปตรงมา (Straightforward)
12. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (Cooperative)
13. มีจินตนาการ (Imagination)
14. เอาใจใส่บุคคลอื่น (Caring)
15. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Deter minded)
16. มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)
17. มีความจงรักภักดี (Loyalty)
18. มีวุฒิภาวะ (Mature)
19. ควบคุมตนเองได้ (Self-Control)

20. อิสระเป็นตัวของตัวเอง (Independent)

สำหรับธีระ รุณเจริญ (2553 : 28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความถนัดในการเป็นผู้นำ และลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
3. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
4. มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ
5. มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
6. บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง
7. บริหารงานเชิงรุก
8. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
9. มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

สอดคล้องกับจอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199 - 200) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้

ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบเสถียร ไม่ถือตัว

และชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2557 : 22) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ของสถานศึกษา
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ
3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

ส่วนสุธรรม ธรรมที่ศานนท (2554 : 60) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะทางกาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีรูปร่างสูงใหญ่กว่า มีน้ำหนักมากกว่า สุขภาพแข็งแรงกว่า มีพลังมากกว่า และมีลักษณะท่าทางภายนอกดึงดูดใจมากกว่าบุคคลทั่วไป แต่ก็มิจานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องสูงสง่าเสมอไป ผู้นำที่ดีก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

2. สติปัญญา คนที่เป็นผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาดกว่าคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

3. คุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสามารถมุ่งผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีสถานภาพทางสังคม

นอกจากนี้พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในทางสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณ์ญาณดี (Judgment) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และนำมาปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man)

7. ต้องมีอำนาจ (Power)

ส่วน ยุคล (Yukl, 1989 : 176 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2551 : 328 - 329) ได้ศึกษาแล้วสรุปคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จไว้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มี 13 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

2. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง

3. มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ

4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์

5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย

6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง

7. มีอิสระในการคิดและทำ

8. การสร้างจุดเด่น
  9. มีความมุ่งมั่น
  10. ความมีชีวิตชีวา
  11. ความเชื่อมั่นตนเอง
  12. ความอดทนต่อความเครียด
  13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ
- และทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มี 9 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะทางสติปัญญา
2. ทักษะทางความคิด
3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม
4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
5. ทักษะทางการพูด
6. ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในงาน
7. ทักษะความสามารถในการบริหารงาน
8. ทักษะทางการชี้ชวน
9. ทักษะทางสังคม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ใช้สติปัญญา เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง มีมารยาทของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี ตระหนักในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกในแง่ดี และเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีจิตสำนึก มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการศึกษาตามแนวคิดนี้ ไม่มีคุณลักษณะผู้นำที่แน่นอนตายตัว มีมากบ้างน้อยบ้างตามความเห็นของผู้ศึกษา อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังมีประโยชน์อยู่บ้าง ทำให้ทราบคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นการศึกษาลักษณะเฉพาะทางกายภาพของแต่ละบุคคล ผู้นำที่ดีจะต้องมีขีดความสามารถและศักยภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และด้านบุคลิกภาพที่เหนือกว่าบุคคลอื่น สร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจแก่สังคม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดทางนี้มีความหลากหลายและแตกต่างกัน เช่น บางกลุ่มเชื่อว่าลักษณะทั้งห้าของคนหรือที่เรียกกันว่า โหงวเฮ้งหรือนรลักษณ์ห้าประการ ได้แก่ หู ตา จมูก ปาก และคิ้ว เพราะเชื่อว่าบ่งบอกอุปนิสัยของผู้นำได้ แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าลักษณะที่ผู้นำที่แท้จริง

มีอะไรบ้าง เป็นเพียงแต่แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะต่าง ๆ เป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาที่น่าจะมีในตัวผู้นำ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาแนวทางอื่น ๆ เช่น ด้านพฤติกรรมและสถานการณ์ผู้นำ (Yukl. 2001 : 69)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเบนความสนใจมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือศึกษาว่าผู้นำทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาจริง ๆ แทนที่จะพยายามค้นหาคุณลักษณะภายนอกของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยศึกษาไว้ นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัย และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเบื้องต้น 2 ประการ คือ พยายามค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอะไรบ้าง และพฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิผลดีที่สุด คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด ทฤษฎีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ต่างมีจุดมุ่งหมายทั้งสองข้อดังกล่าวรวมอยู่ด้วย

แนวคิดนี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมการนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนี้ได้มีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์กรตลอดมาเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอทีได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ.1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ (ภารดี อนันต์นารี. 2551 : 86 - 87)

แบบที่ 1 แบบเผด็จการหรือออตตานิยม ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวบอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่ โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

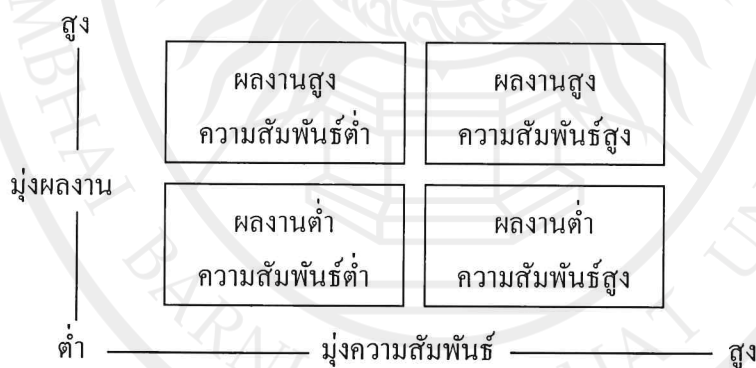
มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปี ค.ศ. 1940 โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) ที่พัฒนาและปรับปรุงจากต้นฉบับโดยเฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons. 1950 ; Citing Hoy and Miskel.

1991 : 262) ในปี ค.ศ.1950 และพัฒนาอีกครั้งในปี ค.ศ.1952 โดยฮัลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer. 1952 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 262) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ เป็นการถามถึงพฤติกรรมของผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสาขาย่อย แบบแผนขององค์การ ช่องทางในการสื่อสาร และวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย ผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ โดยพยายามกำหนดช่องการสื่อสารที่ดีและแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งในมิตินี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นมิติที่มุ่งผลงาน

มิติที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ เป็นการสอบถามพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ความจริงใจ ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การเอาใจใส่ห่วงใยความเป็นอยู่ การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งในมิตินี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นมิติที่มุ่งความสัมพันธ์

จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอทั้งสองมิติ สามารถสรุปเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ

ที่มา : Hoy and Miskel. 1991 : 264

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
ภาพประกอบ 3 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติเป็นอิสระต่อกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้นำที่ได้คะแนนที่สูงในมิติหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องได้คะแนนต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้นำบางคนมีลักษณะ

มุ่งความสัมพันธ์และมุ่งผลงานด้วยจึงเร่งกลุ่มทำงาน ในขณะที่ผู้นำบางคนแสดงพฤติกรรมสูง ทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางคนแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติได้เช่นกันในอัตราส่วนและ ปริมาณต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถนำพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติมาสร้างเป็นแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้นตลอดเวลา มีพฤติกรรมมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกภาคส่วนในองค์การ สร้างความร่วมมือในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกันของผู้ร่วมงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานไปพร้อมกัน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้ร่วมงานทุกคนมีความสุขในการทำงานภายใต้บรรยากาศของการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเป็นกันเอง

แบบที่ 2 ภาวะผู้นำสั่งการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้นตลอดเวลา มีพฤติกรรมมุ่งสร้างแนวคิดและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูง อยู่เสมอ มีการติดตามตรวจสอบการทำงานของผู้ร่วมงานที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงานไปพร้อมกัน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระดับสูง แต่จะขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน

แบบที่ 3 ภาวะผู้นำแบบกัลยาณมิตร ผู้นำเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีพฤติกรรมมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันให้ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันในการทำงาน แต่ไม่มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การมีความสุขในการทำงานภายใต้บรรยากาศของการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเป็นกันเอง แต่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การอยู่ในระดับบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามปกติ

แบบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำเป็นผู้ที่ให้อิสระและความสะดวกสบายในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดที่จะยกระดับเป้าหมายขององค์การให้สูงขึ้น ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระดับต่ำลงอย่างต่อเนื่องและผู้ร่วมงานทุกคนมีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ พบว่าสมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก แล้วผู้ร่วมงานจะมีการเปลี่ยนแปลงงานน้อยมากและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกันถ้าผู้นำมุ่งผลงานเป็นหลักผู้ร่วมงานจะมีความคับข้องใจและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ

นอกจากนี้ศูนย์การวิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในขั้นแรกได้ทำการศึกษากับองค์การภาคธุรกิจ และองค์การด้านอุตสาหกรรม

ได้แก่ บริษัทประกันภัย โรงงานอุตสาหกรรม และธนาคาร ต่อมาได้ทำการศึกษากับโรงพยาบาล องค์การของรัฐบาล และองค์การมหาชน (Likert. 1961 : 67) โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย เพื่อจัดกลุ่มคุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและเกณฑ์ประสิทธิผลของงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงานอยู่เสมอ จำนวนผลผลิต และประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับกระบวนการกลุ่มและการวัด การทำงานของกลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำที่ทำให้ เกิดผลที่แตกต่างกันในการจัดการ โดยกำหนดแบบภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ ภาวะผู้นำ แบบมุ่งผลงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Katz, Maccoby and Mouse. 1950 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 268) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลงานนั้นผู้นำจะมุ่งเน้นพันธกิจหรืองานที่ต้องทำและ เทคนิควิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาแผนและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพื่อความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้นผู้นำจะเชื่อมั่น ให้ความสำคัญ และมอบหมายให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยกัน สร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยการสร้างสรรค์ สนับสนุนและ ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำและผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมาย ร่วมกันในการพัฒนาความก้าวหน้าและความสำเร็จของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน โดยเริ่มจาก การปรับความคิดรวบยอดที่เป็นเป้าหมายอย่างต่อเนื่องของกิจกรรมการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ที่แสดงถึงมิติของแบบภาวะผู้นำทั้งสองมิติที่เป็นอิสระต่อกัน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนักวิชาการ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบ ความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ แล้วสรุปเป็นพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำทั้งที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

วูม (Vroom. 1976 : 1532) ได้ทำการศึกษาและทดลองหลายรูปแบบและหลายวิธีการ สามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้ 3 กลุ่มของพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงนั้น จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน ทั้งในและนอกองค์การ พร้อมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมและสร้างให้ผู้ร่วมงานรับรู้ในศักยภาพ ของตนเอง

2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงนั้น จะใช้วิธีการนิเทศงานและการตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่ม จะไม่ใช่วิธีดำเนินแบบตัวต่อตัว และมุ่งเน้นกระบวนการทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะมุ่งเน้น ที่ประสิทธิผลขององค์การเพียงอย่างเดียว

3. ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงนั้น จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาเป้าหมายความสำเร็จของงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา มากกว่าที่จะชื่นชมกับความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว
  - เคนซีวิก (Knezevick, 1984 : 18) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้
    1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
    2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
    3. บทบาทของนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน
    4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
    5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กร
    6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันจะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อใด
    7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์
    9. บทบาทเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
    10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้
    11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องและนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ได้
    12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้างการพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
    13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล มีเทคนิค ในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
    14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร มีความสามารถการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล สามารถประเมินความต้องการประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ มีความสามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคม

สอดคล้องกับคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 22) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง (Model the Way) ผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างต่อพฤติกรรมที่ตนคาดหวังจากบุคคลอื่น

2. กระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) ความฝันและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร ความเชื่อและความกระตือรือร้นของพนักงานในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ

3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้นำจะต้องไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ผู้นำต้องค้นหาโอกาสในการเติบโต สร้างนวัตกรรม และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน

4. เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable Others to Acts) ผู้นำที่มีประสิทธิผลช่วยบุคคลในองค์กรมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน

5. กระตุ้นที่หัวใจ (Encourage the Heart) ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์กรจะอยู่ในช่วงดีหรือร้าย ผู้นำต้องกระตุ้นพนักงานของตนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถต่อไป

นอกจากนี้ เบนนิส (Bennis. 1997 ; Citing Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทบทวนให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ และทำไมสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาทำถึงนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้นำสร้างความไวเนื้อเชื่อใจ

3. ผู้นำชอบการลงมือปฏิบัติและการกล้าเสี่ยง หมายความว่า ผู้นำชอบทำงานเชิงรุกและพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

4. ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวัง ทั้งในเชิงของรูปธรรมและสัญลักษณ์ เพื่อเสริมแรงความเชื่อว่าคุณความสำเร็จจะได้รับการบรรลุในที่สุด

ฮิลล์ และแมทเชน (Hill and McShane. 2009 : 150) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ บทบาทการเป็นตัวแทน ในทุกสถานการณ์ บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสานงาน
2. บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ได้แก่ บทบาทผู้ตรวจสอบบทบาท ผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทโฆษก
3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision Roles) ได้แก่ บทบาทผู้ประกอบการ บทบาทผู้รับมือ ความไม่สงบ บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทนักเจรจา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รู้รู้เทคนิคการตัดสินใจและสามารถ ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้าง ขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำและจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน เข้าใจและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของ บุคลากรเข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้ ผู้นำต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของ หน่วยงานและบุคลากรได้
10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ในระบบบริหารและการดำเนินงานได้
11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจา ต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคคล ตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร
12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ความสามารถในการหาทรัพยากร สนับสนุนจากภายนอก
13. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ และการดำเนินงาน โดยวิธีทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี ฐูและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

15. บทบาทการเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) มีความสามารถในการประกอบ พิธีการต่าง ๆ ในองค์การและสังคม

สำหรับคูบริน (DuBrin. 2010 : 98) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำไว้ดังนี้

1. ตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์การ จะต้องเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งบทบาทของการเป็นตัวแทน ในทุกสถานการณ์

2. โฆษก (Spokesperson) เมื่อผู้นำปฏิบัติตนในบทบาทของโฆษก เขาจะมุ่งเน้นไปที่ การตอบจดหมายหรือการตอบคำถาม และรายงานบุคคลและกลุ่มที่อยู่นอกเหนือการดูแล ของหน่วยงานของผู้นำในฐานะ โฆษก ผู้นำต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของแผน การวางแผน ความสามารถ และวิสัยทัศน์ให้กับบุคคล

3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การทำงานของผู้บริหารทุกงานมีความเกี่ยวข้องกับ การเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลาเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็น โดยมีกิจกรรมการเจรจาต่อรอง ที่เฉพาะเจาะจง

4. ผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้เวลาในการสอนทีมงาน พฤติกรรม ที่เฉพาะเจาะจงของบทบาทนี้

5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) หน้าที่หลักของบทบาทผู้นำแบบนี้ ได้แก่ การสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ

6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการ ได้แก่

6.1 แสดงตนในทีมอย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม

6.2 ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์การ

6.3 แสดงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า โดยการสนับสนุนแผนการ และ การตัดสินใจอย่างเต็มกำลัง

7. ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (Technical Problem Solver) เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่ทำงานในองค์การขนาดใหญ่ต้องมีความ รับผิดชอบและให้การแนะนำความคิดใหม่ หรือการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาธุรกิจ ให้เติบโตต่อไปได้

9. นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planner) ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร การแสดงบทบาทของนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตน

ซึ่งสอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 17) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์
2. เป็นนักพูดที่ดี
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง
4. การสอนงาน
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้
8. การประกอบการ

ส่วนสมุทพร ชำนาญ (2557 : 20) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 31) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้แห่งตน
2. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน
3. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม
5. บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 21) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางหลัก
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การมอบอำนาจ

#### 4. การสร้างตัวแบบ

นอกจากนี้ ینگยุทธ เกษสาคร (2554 : 53 - 54) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำไว้ดังนี้

1. ศึกษานโยบายวัตถุประสงค์ของโครงการให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่
2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์กร เพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ
4. หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ
5. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ใช้คนที่เหมาะสมกับงาน
7. มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน
9. ตรงต่อเวลาและมีความรับผิดชอบ
10. รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
11. เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความขยันขันแข็งในการทำงาน รักงานและอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานด้วยความเต็มใจ
13. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
14. ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างเจ็บ ๆ อย่ำให้ใครได้ยิน
15. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
16. ให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
17. มีจิตใจมั่นคงในการวินิจฉัยสั่งการด้วยความรับผิดชอบ
18. ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
19. อบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
20. เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
21. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

22. เป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

23. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ  
แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า

24. เป็นผู้ที่ไม่ปล่อยมือรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการวางแผนและปฏิบัติงาน

25. ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 14 - 15) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำมีดังนี้

1. ประธาน ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การเป็นตัวแทนขององค์การ  
ต่อสาธารณะ

2. โฆษก ทำหน้าที่เป็น โฆษก แถลงข่าว ตอบคำถาม หรือรายงานต่อบุคคลหรือกลุ่มคน  
ที่นอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ

3. นักเจรจาต่อรอง ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการและเรียกร้อยทรัพยากร  
ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. ผู้ฝึกสอน ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จของทีม  
การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม

5. ผู้สร้างทีม เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนดเป้าหมายสร้างขวัญ  
กำลังใจ และการประชุมทีม

6. ผู้เล่นในทีม บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้องแสดงความสามารถ  
ที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ แสดงความภักดีต่อผู้บังคับบัญชา  
ด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลาง  
ในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

สรุปว่า บทบาทของภาวะผู้นำ เป็นการแสดงออกโดยอิสระที่มีผลต่อผู้อื่นหรือสังคม  
เช่น การตัดสินใจ การจูงใจให้คนทำงาน การแสดงออกทางความคิด การพูด พฤติกรรมทางอารมณ์  
การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เพื่อให้ผู้อื่นได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ในทศวรรษที่ 1920 แมกซ์วีเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี  
(Charismatic Leadership Theory) เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947  
ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษ  
ที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี  
เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหาร

องค์การในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yulk and Fleet. 1992 : 173 - 187)

เฮาส์ (House. 1977 : 118 - 119 ; Citing Muchinsky. 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำเชิงบริหารมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับโดยปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีนี้ระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบริหารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพความประทับใจให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันให้ผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ผู้นำเชิงบริหารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะแสดงตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นรูปแบบทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และคานัน โก (Conger and Kanungo. 1987 : 637 - 647 ; Citing Yulk and Feet. 1992 : 241 - 243) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีโดยยึดสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำเชิงบริหารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยนำมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย

1. การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลกหรือเกี่ยวกับการสูญเสียสถานะทางการเงินหรือสมาชิกภาพในองค์การเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง
3. ดำเนินการที่ในสภาพปกติมักจะไม่ทำกัน เพื่อให้บรรลุในแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิม

นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ประกอบด้วย

1. ความมั่นใจในตนเอง

2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ
3. ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด
4. มีความรู้สึกไวทางสังคมและมีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำเชิงบารมีมักเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเบิร์น (Burns. 1978 : 4 ; Citing Muchinsky. 1997 : 374) ได้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีไว้ว่า เป็นภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความพิเศษไม่เหมือนกับคนทั่วไป โดยผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะเป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์ หรือเทพ และสอดคล้องคอนเกอร์ (Conger. 1989 : 17 - 18 ; Citing Muchinsky. 1997 : 374 - 375) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้นำนั้น ผู้นำอาจมีคุณลักษณะเชิงบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อ โฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหาหรือห้อยอมรับคำแนะนำจากคนอื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งพาผู้นำ และอาจเป็นบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ และแบส (Bass. 1985 : 35 - 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำเชิงบารมี และได้แนะนำให้ขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความมีบารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยแบส เสนอว่าผู้นำเชิงบารมีมักจะเกิดในที่ที่มีการใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อเดิมของผู้นำแบบนี้ ซึ่งต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio. 1991 : 15 ; Citing Bass. 1999 : 12) ใช้คำว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและ ผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในสิ่งที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก

1. การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต็นเกินจริง
2. การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากขึ้นไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม

3. การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นจึงใช้คำว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์แทนคำว่าภาวะผู้นำเชิงบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น ในปี ค.ศ.1978 และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ.1999 และทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส

เบิร์น (Burns. 1978 : 4) เป็นบุคคลแรกที่เสนอกระบวนการทศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นใช้ชื่อเรียกว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns' s Theory of Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่นในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) เบิร์น มีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์การในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่งเบิร์น (Burns. 1978 : 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นโดยพลังอำนาจที่ถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน บรรลุผลความสำเร็จตามเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น ได้อธิบายความหมายที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ (Burns. 1978 : 25 - 26)

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดมั่นค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ สิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต จึงดำเนินการการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงสุด

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบส (Bass, 1985 : 11) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจของตนเองผ่านทางเครื่องมืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะเชิงอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องผลสัมฤทธิ์ การบรรลุตั้งการแห่งตน ความรุ่งเรืองของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่าผู้นำทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถูกจำกัดพฤติกรรมอยู่เฉพาะการรับรู้ของผู้ตามเท่านั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงาน

เบส (Bass, 1985 : 24 - 25) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กร และได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) โดยนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองแบบในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก หรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations) เบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) เขาเห็นว่าบารมีเป็นสิ่งจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะทำให้ผู้ตามที่อ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำให้มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ และสร้างความจงรักภักดีของผู้ตามที่มีต่อผู้นำมากกว่าการสร้าง ความผูกพันในด้านแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่กว้างกว่าการจูงใจโดยใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น แต่ให้นิยามในลักษณะที่เป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายในของผู้ตามเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในแต่ละสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมสำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ โดยผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังครูอย่างสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ตามและองค์กร มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ มีวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำสร้างความมั่นใจ และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองและความเคารพในตนเอง ผู้นำมีอิทธิพลในตนเองและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำประพฤติปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานต่อผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวกที่ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและถือความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน อุทิศตัวในการทำงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายในระยะยาว สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และสามารถจัดการกับปัญหาที่พบได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา การเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยแนวคิดแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลที่แตกต่างจากความคิดเดิม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของทุกคน ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี พัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเป็นโค้ชและเป็นທີ່ปรึกษาของผู้ตามทุกคน เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตามเพื่อความสำเร็จผลและความก้าวหน้า พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการจัดการโดยเคินดูรอบ ๆ มีความเป็นกันเองกับผู้ตาม เอาใจใส่ต่อความกังวลของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยการรับรู้และมีอิสระในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและมุมมอง ที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น

#### ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นการวางพื้นฐานทางการศึกษาสำหรับเยาวชนที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องมีความสามารถในการสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอีกด้วย มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ชีระ รุณเจริญ (2550 : 168 - 169) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารทั้งระดับบนและระดับล่างต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ
  - 1.1 ด้านความรู้และสติปัญญา เพราะความรู้และสติปัญญา คือ อำนาจ อันหมายถึงผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
  - 1.2 ด้านบุคลิกภาพ เจตคติ และค่านิยมเป็นพื้นฐานในการบริหารและจัดการองค์กร นั่นคือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 1.3 ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารความเป็นผู้นำ ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ควรพิจารณาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 7 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านอำนาจและอิทธิพล
- 2.2 ด้านสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์
- 2.3 ด้านบุคลิกภาพ
- 2.4 ด้านค่านิยม และเจตคติ
- 2.5 ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ
- 2.6 ด้านทักษะความเป็นผู้นำ
- 2.7 ด้านบารมีและรูปแบบภาวะผู้นำ

3. ผู้นำสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา 6 ด้าน คือ

- 3.1 ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ สื่อ และนวัตกรรมการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3.3 ด้านการบริหารงานการเงิน งบประมาณ
- 3.4 ด้านการบริหารงานบริการนักเรียน
- 3.5 ด้านการบริหารความสัมพันธ์โรงเรียนและชุมชน
- 3.6 ด้านระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

และพรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 10) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารทางการศึกษาที่จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษา ยังมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการวางแผนการพัฒนากุศลกร การมีส่วนร่วมของชุมชน การควบคุมการประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคมอย่างแท้จริง

ในส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni. 1978 : 15 - 17) นำเสนอภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยผลการศึกษาวิจัยของแฮคแมน (Hackman. 1969 : 158) กอร์ดันและแมคอินทาร์ (Gorton and McIntyre. 1978 : 128) ฮอร์ด ฮอลล์และสตีเยลเจอร์ (Hord, Hall and Stieqelbauer. 1983 : 214) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำใน 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำด้านนโยบาย หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความสามารถในการเสนอ นโยบายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมาย และจุดประสงค์ ของโรงเรียน รวมทั้งมีความรับผิดชอบในการพัฒนานโยบายการศึกษาของโรงเรียน
2. ภาวะผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความสามารถในการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ การ จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน พร้อมทั้งมีความสามารถในการประเมิน โครงการและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
3. ภาวะผู้นำด้านการนิเทศการศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ ความสามารถในการนิเทศการสอนให้กับครู ทั้งการนิเทศเป็นรายบุคคลและการนิเทศเป็นกลุ่ม เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สามารถพัฒนาทีมงานการนิเทศการศึกษาและสามารถจัดนิเทศแบบคลินิก
4. ภาวะผู้นำด้านการจัดการองค์การ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัด ระบบราชการให้มีความคล่องตัว ใช้หลักการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ปราศจากข้อขัดแย้ง มีความเป็นเอกภาพในการจัดการ มีโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ใช้หลักประสิทธิผล ในการกำหนดเป้าหมายและแบบแผนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีและใช้ภาวะผู้นำระดับสูง ในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และกระจายงานของโรงเรียน และจัดทำเป็น โครงสร้าง การบริหารงานของโรงเรียน
5. ภาวะผู้นำด้านการบริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูตามความต้องการจำเป็นของครู พร้อมทั้งให้อิสระ แก่ครูในการจัดการเรียนรู้ เพิ่มเวลาในการพัฒนาศักยภาพของครูในการสอนและศักยภาพ ในการเรียนของนักเรียน มีการจัดตารางงานประจำ ใช้เทคนิคในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและ รวดเร็ว จัดระบบสารสนเทศ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของครู และทำให้ชุมชนและสังคม ยอมรับ
6. ภาวะผู้นำด้านทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นหัวหน้าทีมงานสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ซึ่งกันและกันระหว่างครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้บริหาร มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน

จากความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยนิยามความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ การโน้มน้าวและจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ให้สามารถทำงานร่วมกัน

ด้วยความจริงใจ สมัครง มุ่งมั่น ตั้งใจ อุทิศตนและใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารโรงเรียน และใช้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน และนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni. 1978 : 15 - 17) ผลการวิจัยของแฮกแมน (Hackman. 1969 : 158) กอร์ดันและแมคอินทายร์ (Gorton and McIntyre. 1978 : 128) และฮอร์ด ฮอลล์และสตีเยลbauer. (Hord, Hall and Stiegelbauer. 1983 : 214) พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลของวูม (Vroom. 1976 : 15 - 32) พร้อมทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns. 1978 : 25 - 26) และของแบส (Bass. 1985 : 24 - 25) รวมทั้งกรอบแนวคิดตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและเชิงคุณลักษณะมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านนโยบาย หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดทำและเสนอนโยบายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมาย และจุดประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา นโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น สามารถพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน มีความสามารถในการประเมินโครงการและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการนิเทศการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในการนิเทศการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน การประเมินโครงการและการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนให้กับครู ทั้งการนิเทศเป็นรายบุคคลและการนิเทศเป็นกลุ่ม เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สามารถพัฒนาทีมงานการนิเทศการศึกษาและสามารถจัดการนิเทศแบบคลินิก

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการจัดการองค์การ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดระบบราชการให้มีความคล่องตัว จัดโครงสร้างการบริหารเนวราบมากกว่าแนวตั้ง มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง มีเอกภาพในการบริหารจัดการ มีโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ใช้หลักประสิทธิผลในการกำหนดเป้าหมาย

และแบบแผนการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำระดับสูงในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจตามหน้าที่และความรับผิดชอบงานของครูและบุคลากรของโรงเรียน และจัดทำโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการบริหาร โรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูตามความต้องการจำเป็นของครู พร้อมทั้งให้อิสระแก่ครูในการจัดการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหาสาระและเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพิ่มเวลาในการพัฒนาศักยภาพของครูในการสอนและศักยภาพในการเรียนของนักเรียน มีการจัดตารางงานประจำ ใช้เทคนิคในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว จัดระบบสารสนเทศ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของครู และทำให้ชุมชนและสังคมยอมรับ

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นหัวหน้าทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้บริหาร มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน และมีความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรของโรงเรียน

## ประสิทธิผลของโรงเรียน

### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

การที่องค์กรหรือโรงเรียนจะได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่นั้น ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ คือ ประสิทธิภาพขององค์กรหรือของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมความหมายของประสิทธิผลขององค์กรและประสิทธิผลของโรงเรียนจากนักวิชาการ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วนำเสนอต่อไปนี้

คามรอน (Cameron. 1984 : 236 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรในแง่ของความสามารถในการผลิต ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ นั่นคือความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้เป็นจำนวนมาก มีความหลากหลาย มีคุณภาพดีเป็นที่ต้องการของตลาด ความสามารถในการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และความสามารถในการยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาด รวมทั้งทำให้ลูกค้าและบุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรในรูปแบบเป้าหมายขององค์กรใน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ออสติน (Austin. 1974 ; Citing Sergiovanni. 1987 : 32)

เอ็ดมันด์ (Edmonds .1979) และบรูค โควเวอร์และเลซอทเต (Brookover and Lezotte. 1979) กล่าวถึง แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาจากผลการทดสอบของนักเรียน จากแบบทดสอบมาตรฐานจากการอ่านและทักษะ ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni. 1987: 32) ที่กล่าวถึงประสิทธิผล ของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะมุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับคะแนนจากการทดสอบ และกลิคแมน (Glickman. 1987 ; Citing Armstrong, Henson and Savage. 1989 : 155) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเฉลี่ยสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐาน ที่ทดสอบ ซึ่งเป็นการให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปแบบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนหรือความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ ของนักเรียน นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมาย ของประสิทธิผลของโรงเรียนในมิติอื่นที่เพิ่มเติมจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะและความสามารถ ของนักเรียน กล่าวคือ เรด ฮอบกินส์และฮอลลี (Reid, Hopkins and Holly. 1988 : 5) ให้ความหมาย ของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียน ที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก ของโรงเรียน รวมทั้ง ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel. 1991: 373 - 398) ที่ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้สองความหมาย คือ ความหมายแรก ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิก ในโรงเรียนดี และความหมายที่สอง คือ ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถ ผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ นอกจากนี้ เบอส์ไตน์ ลินน์ และเคพีล (Burstein, Linn and Capeel. 1978 : 347 - 384 ; Citing Reynolds and et al., 1994 : 11 - 12) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่ามี 2 มิติ คือ มิติคุณภาพ และมิติความยุติธรรม หรือความเสมอภาค ด้านมิติคุณภาพนั้นให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ระดับ คะแนนของโรงเรียนในภาพรวมทุก ๆ ด้าน ที่แสดงว่าดีกว่าหรือดีไปกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งสามารถ คาดหวังได้จากความแตกต่างของระดับความสามารถพื้นฐานของนักเรียนที่เข้ามาเรียน สำหรับมิติ ด้านความยุติธรรมหรือความเสมอภาคนั้นให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ภายในโรงเรียน โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนที่เข้ามาเรียนกับ นักเรียนที่จบจากโรงเรียน และสอดคล้องกับฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson. 1985 : 95) ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมี

ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และความพึงพอใจในการทำงานของครู อีกทั้งปรัชญา ต้นสกุล (2550 : 534) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการนำโครงการ ไปปฏิบัติกับผลที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของ โครงการ และสอดคล้องกับชร ศูนย์ราษฎร์ (2551 : 459) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีทัศนคติทางบวก เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ตลอดจนสอดคล้องกับวรรณธ แสงมณี (2553 : 92) ที่ให้ ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการค้นคว้าวิจัย และประสบการณ์ของผู้บริหารซึ่งสามารถดูความสำเร็จได้จากความอยู่รอดและความเจริญเติบโต ของโรงเรียน ซึ่งคล้ายกับ ภารดี อนันต์นาวี (2554 : 203) ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนได้ดำเนินการใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

จากการให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน โดยนักวิชาการ ทั้งในส่วนที่มุ่งเน้น ผลผลิตของ โรงเรียน คือ นักเรียน และส่วนที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากคุณลักษณะของนักเรียน สรุปได้ว่า การให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น สามารถให้ความหมายเป็นสองรูปแบบ คือ รูปแบบแรกเป็นความสามารถของนักเรียน ครู ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน รูปแบบที่สองเป็นความรู้สึกของนักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในโรงเรียน ที่มีต่องานการจัดกระบวนการเรียนการสอนและความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน ผู้วิจัยนำความหมาย ที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วให้นิยามของประสิทธิผล ของโรงเรียนไว้ดังนี้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ความผูกพันต่อ โรงเรียน ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของครู ทักษะการบริหารและ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

#### ความสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียน

วรรณธ แสงมณี (2553 : 92) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะล่มสลายไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ กรณี มหานนท์ (2554 : 92) ที่กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง ทั้งในศาสตร์ทางการบริหารและศาสตร์ขององค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ องค์การจะอยู่รอดได้และมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับ ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ องค์การจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นประสิทธิผล จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ และกรณี อนันต์นาวิ (2554 : 204) ได้กล่าวถึงประสิทธิผล มีความสำคัญต่อองค์การ ไว้ดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงาน กับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวัง ขององค์การแสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญมากต่อองค์การ เพราะประสิทธิผล ขององค์การเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การ องค์การใดมีประสิทธิภาพ ขององค์การสูง แสดงว่าองค์การนั้นประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการสามารถบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ ส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ สามารถอยู่รอดได้ เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีประสิทธิภาพขององค์การต่ำ แสดงว่าองค์การนั้น ประสบความล้มเหลวในการประกอบกิจการ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้ กิจการขององค์การตกต่ำ ไม่สามารถพัฒนาตนเองจนถึงการล่มสลายขององค์การ ในทำนองเดียวกัน ประสิทธิภาพของโรงเรียนก็มีความสำคัญมากต่อโรงเรียน เพราะเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการ จัดการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนใดมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงก็จะได้รับการสนับสนุนจาก ชุมชนและสังคม โดยเฉพาะผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนจึงเป็นเรื่อง สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงและหาตัวชี้วัดให้ได้ว่าอะไรบ้าง ผู้บริหารควรนำมาเป็น ประเด็นในการพิจารณาประกอบรายละเอียด เพื่อตรวจสอบการประเมินตนเองให้เกิดความมั่นใจว่า โรงเรียนจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและ ที่สำคัญไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผล

ต่อประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของปัจจัยเหล่านั้นมาวางแผนพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนของนักวิชาการหลายท่าน แล้วนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นกรอบการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนดังต่อไปนี้

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson. 1985 : 100) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู
4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก

และฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson. 1985 : 131) ทศนะในการพิจารณาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงโดยพิจารณาจาก 4 ประเด็น ได้แก่

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเท่าทันต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก
4. สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครู-อาจารย์ ได้

สอดคล้องกับแนวคิดของสตีร์ส (Steers. 1977 : 61) กล่าวว่าประสิทธิผล คือ ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหาร และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ส่วนมอทท์ (Mott. 1972 : 82) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจากตัวแปรหลัก 4 ตัวแปร คือ

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีคุณภาพตามความต้องการของตลาดและลูกค้า
2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ระยะเวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและบุคลากรเป็นจำนวนน้อยที่สุด

3. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นแกนหลักของการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายวิธีดำเนินการและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การ

สอดคล้องกับกิบสัน และคนอื่น ๆ (Gibson and et al. 1982 : 102) ที่ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

และแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 384 - 397) ฮอยและมิสเกลเสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 4 ตัวแปร คือ

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 121) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้วยปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงคู่ได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียน ควรจะพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าวนับว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก

มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูง เป็นที่น่าพอใจและพึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีความคิดเห็น ท่าทีความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ตรงตามเหตุผลสมผลและ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุมีผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และตรงตามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษารอบด้านทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้มีทัศนคติทางบวก จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคง ทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจ เป็นประชาธิปไตยยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวมเห็นความสำคัญ และคุณค่า ของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การ ทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิด การเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถ ในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้อง และ ทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรม และสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศ การเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายาม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว ต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมี ความสุขนั้น จะต้องใช้เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้

ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียนซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน เป็นความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ จากการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะจากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์กร ควรมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การอบรมและการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้

และแนวคิดของพาร์สัน (Parson. 1972 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 380) พาร์สันได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 4 เกณฑ์ คือ

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
4. การชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจ (Latency)

รวมทั้งแนวคิดของแคมป์เบลล์ (Campbell. 1997 : 36) ได้กล่าวถึงการวัดและการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่าจะต้องมีการวัดและการประเมินในหลาย ๆ มิติ ดังนี้

1. ประเมินผลผลิตของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จของผลลัพธ์และการให้บริการที่เกิดกับนักเรียน ครูและโรงเรียน
2. ประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง อัตราส่วนระหว่างการลงทุนในรูปแบบของเวลาและงบประมาณต่อผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของโรงเรียน
3. ประเมินคุณภาพของโรงเรียน หมายถึง คุณค่าของผลลัพธ์ ผลงานหรือการให้บริการของโรงเรียน

และของกิบสัน ไอเวนชีวิชและโดเนลลี (Gibson, Ivencevich and Donelly. 1979 : 27) กิบสัน และคณะได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

ส่วนแนวความคิดของ คัทแทนค์ (Cuttanc. 1992 : 72 - 73) ได้กำหนดตัวแปรที่เป็นความสามารถ และคุณลักษณะของนักเรียนที่ต้องใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ความรู้ ความจำและความรู้ลึกที่เป็นความสามารถในการคิด
2. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และการแก้ไขปัญหา
3. บุคลิกภาพ และทักษะทางสังคม ความสามารถในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตัวเองและการมีภาวะผู้นำ
4. แรงจูงใจและความผูกพัน ความสามารถในการยอมรับความล้มเหลว ความพร้อมและความมั่นใจในตัวเองที่จะเรียนรู้และรับผิดชอบงานที่ยาก ๆ

สำหรับแนวคิดของแคพลอ (Caplow. 1964 ; อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 59) แคพลอเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การ
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ความมีเอกภาพขององค์การทั้งในด้านการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินการ
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก
4. ความสำเร็จ หมายถึง การดำเนินงานแล้วบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

แคมเบลล์ (Cambell. 1977 : 341) ได้ศึกษารวบรวมแนวทาง และวิธีการวัดและประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน จากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การต่าง ๆ จากงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสรุปแนวทางการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนที่เป็นความคิดรวบยอดของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในหลายมิติดังต่อไปนี้

1. ผลผลิตของโรงเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียน ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลที่เกิดจากการให้บริการทางวิชาการของโรงเรียน
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความคุ้มค่าในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยวัดจากอัตราส่วนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับการใช้งบประมาณ นั่นคือผลสัมฤทธิ์ที่ได้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคุ้มค่างบประมาณและเวลาที่ใช้
3. คุณภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการจัดการศึกษาของครูและของโรงเรียน นั่นคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และผลการทดสอบระดับชาติ
4. ความก้าวหน้าของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมีการปรับปรุงคุณภาพของการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบของบุคลากร มีการสร้าง และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและระบบ

บริหารจัดการ ส่งเสริมความสามารถพิเศษของบุคลากรให้มีผลงานทางวิชาการ และยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. การคงอยู่ของครูและนักเรียน หมายถึง จำนวนครูที่คงอยู่ ไม่ลาออกหรือย้ายไปที่อื่น
6. การร่วมกิจกรรมนอกเวลา หมายถึง จำนวนครู นักเรียน และบุคลากรอื่นที่เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษของโรงเรียนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ
7. ความพึงพอใจในการสอนของครู หมายถึง ครูทำการสอนอย่างมีความสุข สอนเต็มเวลาเต็มตามศักยภาพ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมาย
8. ความพึงพอใจในการเรียนของนักเรียน หมายถึง นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข ไม่หนีการเรียน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี
9. แรงจูงใจในการเรียนการสอน หมายถึง ครูและนักเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาการสอนและการเรียนให้สูงขึ้น พร้อมทั้งมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
10. ความผูกพันกับโรงเรียน หมายถึง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ประพฤติตนตามแบบแผนของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย
11. ความสามัคคี หมายถึง ครูและนักเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
12. ความยืดหยุ่นในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
13. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายให้เกิดขึ้น
14. ความเป็นเอกพันธ์ของเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายของโรงเรียน และมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
15. ความสอดคล้องภายในของเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครู นักเรียน และผู้ปกครองให้การยอมรับเชื่อถือในเป้าหมายของโรงเรียน ว่าสอดคล้องกับความต้องการของทุกคนและมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้
16. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารและหัวหน้างานในการบริหารจัดการให้บุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

17. การจัดระบบสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพของสารสนเทศของโรงเรียน โดยมีข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

18. ความพร้อมของโรงเรียน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จ โดยมีการสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของโรงเรียน และดำเนินบรรลุเป้าหมายตามเอกลักษณ์และอัตลักษณ์

19. ความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง โรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ที่โรงเรียนต้องการอย่างครบถ้วน

20. การประเมินจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษา และผลการทดสอบระดับชาติ

21. ความมั่นคงของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการรักษาโครงสร้างการบริหารงาน องค์กรประกอบต่าง ๆ กรอบงานในหน้าที่ของบุคลากร และแหล่งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

22. การกระจายอำนาจ หมายถึง ระดับของการให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีอำนาจในการตัดสินใจตามตำแหน่งหน้าที่

23. การพัฒนาศักยภาพครู หมายถึง โรงเรียนมีหน่วยงานหรือองค์กรให้การสนับสนุน และช่วยเหลือในการพัฒนาความสามารถพิเศษของครูและบุคลากรทางการศึกษา

24. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

การเลือกใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel, 1991 : 381) เสนอความคิดเห็นว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์ในการประเมินหลายเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถที่จะแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเยร์ (Steers, 1997 : 54 - 57) ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น การที่จะใช้เกณฑ์ใดในการประเมินควรพิจารณาถึงความเหมาะสม ทั้งนี้เป็นเพราะเกณฑ์ในการวัดมีหลายประเภท เกณฑ์บางอย่างเหมาะสมที่จะใช้วัดเฉพาะองค์การบางประเภทเท่านั้น และเกณฑ์บางอย่างเหมาะสมที่จะใช้วัดในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่เหมาะสมที่จะใช้วัดในระยะเวลาต่อมา นอกจากนี้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน โดยพิจารณาจากเป้าหมายหรือระบบทรัพยากร ยังมีข้อบกพร่อง

หลายประการ ซึ่งเอตซियोนิ (Etzioni. 1964 : 150) ได้วิจารณ์ว่าวิธีการประเมิน โดยใช้เป้าหมาย เป็นเกณฑ์ในการประเมินมีข้อบกพร่องหลายข้อ คือ

1. ถ้าโรงเรียนมีหลายเป้าหมาย ก็จะทำให้วัดได้ยากกว่าเป้าหมายใดได้รับความสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่นมากนักเพียงใด
2. เป้าหมายบางประเภทเป็นเป้าหมายในอุดมคติ ไม่สามารถกำหนดเวลาที่บรรลุถึงได้
3. ถ้าโรงเรียนมีเป้าหมายต่อเนื่อง การวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายจะทำให้ยากและการประเมินประสิทธิภาพจะมีความลำบากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดของคาเมรอน (Cameron. 1978 : 605 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 378) ที่มีความเห็นว่าการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการบรรลุเป้าหมายยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่เน้นที่เป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าครู นักเรียนหรือผู้ปกครอง นอกจากนี้บางโรงเรียนยังมีหลายเป้าหมายที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ ดังนั้น การใช้การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน อาจมีปัญหา เพราะการที่โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นอาจเป็นเพราะอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่เหนือการควบคุมของโรงเรียนทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับแนวคิดด้านระบบทรัพยากร นั้นฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 380) ให้แนวคิดว่าระบบการสรรหาทรัพยากร ก็ไม่ต่างไปจากเกณฑ์การใช้เป้าหมายเท่าใดนัก เพราะว่าการสรรหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม ก็เป็นเป้าหมายที่สำคัญเป้าหมายหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้การประเมินด้วยวิธีนี้มักจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) เท่านั้น ทำให้ปัจจัยที่เหลืออยู่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในการเลือกรูปแบบการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 381) และของสตีเยร์ (Steers. 1997 : 54 - 57) และ นำข้อเสนอแนะของเอตซियोนิ (Etzioni. 1964 : 150) และคาเมรอน (Cameron. 1978 : 605 ; Citing Hoy and Miskel. 1991 : 378) มาใช้ในการกำหนดประเด็นในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน และ ใช้แนวทางและวิธีการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนของมอทท์ (Mott. 1972 : 82) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 121) และแคมเบลล์ (Cambell. 1997 : 36 - 41) มาใช้เป็นกรอบการวัด ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยทำการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านนักเรียน ประกอบด้วย
  - 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน และผลการทดสอบระดับชาติเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
  - 1.2 ความพึงพอใจในการเรียนของนักเรียน หมายถึง นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข สนุก และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

- 1.3 การคงอยู่ของนักเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนที่คงอยู่ ไม่ลาออกหรือย้าย
- 1.4 การร่วมกิจกรรมนอกเวลา หมายถึง จำนวนครู นักเรียนและบุคลากรอื่นที่เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษของโรงเรียนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ
- 1.5 การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้
- 1.6 แรงจูงใจในการเรียน หมายถึง นักเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น พร้อมทั้งมีความภาคภูมิใจที่ทำให้สำเร็จ
- 1.7 ความผูกพันกับโรงเรียน หมายถึง นักเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ประพฤติตนตามกฎและระเบียบของโรงเรียน
- 1.8 ความสามัคคี หมายถึง นักเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุเป้าหมายสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 1.9 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของนักเรียนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านครู ประกอบด้วย
  - 2.1 การพัฒนาศักยภาพครู หมายถึง โรงเรียนมีหน่วยงานหรือองค์การให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการพัฒนาความสามารถพิเศษของครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.2 ความพึงพอใจในการสอนของครู หมายถึง ครูทำการสอนอย่างมีความสุข สอนเต็มเวลา เต็มตามศักยภาพ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมาย
  - 2.3 แรงจูงใจในการสอน หมายถึง ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น พร้อมทั้งมีความภาคภูมิใจที่บรรลุเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้
  - 2.4 ความผูกพันกับโรงเรียน หมายถึง ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ประพฤติตนตามแบบแผนของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
  - 2.5 ความสามัคคี หมายถึง ครูทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
  - 2.6 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของครูในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้

2.7 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของครู หมายถึง ครูมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.8 ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2.9 ความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของครูในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง

2.10 การคงอยู่ของครู หมายถึง จำนวนครูที่คงอยู่ ไม่ลาออกหรือย้ายไปที่อื่น

### 3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยวัดจากอัตราส่วนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับการใช้งบประมาณ นั่นคือผลสัมฤทธิ์ที่ได้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของโรงเรียน คำนวณค่ากับงบประมาณและเวลาที่ใช้

3.2 ความก้าวหน้าของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมีการปรับปรุงคุณภาพของการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบของบุคลากร มีการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและระบบบริหารจัดการ ส่งเสริมความสามารถพิเศษของบุคลากรให้มีผลงานทางวิชาการ และยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.3 การกระจายอำนาจ หมายถึง ระดับของการให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอำนาจในการตัดสินใจตามตำแหน่งหน้าที่

3.4 การมีส่วนร่วม หมายถึง ระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของโรงเรียนของครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3.5 ความมั่นคงของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการรักษาโครงสร้างการบริหารงาน องค์ประกอบต่าง ๆ กรอบงานในหน้าที่ของบุคลากร และแหล่งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

3.6 ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารและหัวหน้างานในการบริหารจัดการให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.7 การจัดระบบสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพของสารสนเทศของโรงเรียน โดยมีข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และมีช่องทางสื่อสารในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

3.8 ความพร้อมของโรงเรียน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จ โดยมีการสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของโรงเรียน และดำเนินบรรลุปเป้าหมายตามเอกลักษณ์และอัตลักษณ์

3.9 ความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง โรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ที่โรงเรียนต้องการอย่างครบถ้วน

3.10 การประเมินจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษา

3.11 ความผูกพันกับโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ประพฤติตนตามแบบแผนของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3.12 ความยืดหยุ่นในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.13 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ

3.14 ความเป็นเอกพันธ์ของเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายของโรงเรียน และมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3.15 ความสอดคล้องภายในของเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ครู นักเรียน และผู้ปกครองให้การยอมรับเชื่อถือในเป้าหมายของโรงเรียนว่าสอดคล้องกับความต้องการของทุกคน และมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988 : 151) ได้ทำเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก โดยประเมินผลใน 8 ด้าน คือ ความพึงพอใจในด้านการศึกษ การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาการทางด้านอาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล

ความพึงพอใจในด้านการจ้างงาน ความเป็นระบบเปิดของวิทยาลัย การจัดหาทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก

ดอนเดโร (Dondero. 1993 : 1607) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่าการจัดการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดการในโรงเรียนตามข้อเสนอแนะของครูผู้ร่วมงาน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำหนดกฎระเบียบในการปกครองตนเอง และพบว่าครูที่ได้รับความรับผิดชอบและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันจะมีความสุขุมรอบคอบ โรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู

เพอร์สัน (Person. 1993 : 81) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

#### งานวิจัยในประเทศ

ธีระพงษ์ วีระขานนท์ (2550 : 5 - 6, 78 - 87, 155 - 166) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน และศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 327 คน เป็นผู้บริหาร 114 คน และครู 213 คน ที่คัดเลือกมาด้วยวิธีสุ่มแบบหลายชั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 46 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 และ 2) แบบวัดประสิทธิผล

ของโรงเรียน จำนวน 71 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงดาว แซ่ตัน (2552 : 4 - 5, 83 - 89, 125 - 134) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 322 คน ที่คัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา จำนวน 63 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านการคล้อยตามใจ ด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรณมี และด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรณมีอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม และด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับอยู่ในระดับต่ำ 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้าน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาแต่ละด้านการคล้อยตามใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรณมี และด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรณมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับมีความสัมพันธ์ทางลบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ

ด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์ทางลบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิภาภรณ์ จำปาน (2552 : 3, 57 - 59, 82 - 83) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา และศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 278 คน ที่คัดเลือกมาด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 12 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญตามสมการพยากรณ์ คือ การพัฒนาความผูกพันและศรัทธาต่อผู้นำ (X7) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงลบ (X5) สมการพยากรณ์ได้แก่  $Y = 3.01 - 0.05 X5 + 0.07 X7$  และ  $Z = -.17 Z5 + .21 Z7$

วิษยารัตน์ ชรรมะรัตน์จินดา (2552 : 10, 86 - 91, 143 - 145) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 412 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 55 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวม

ไม่แตกต่างกัน 3) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 5) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554 : 5, 52, 53 - 62, 92 - 93) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของสถานศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน ระดับประถมศึกษา สถานศึกษาขนาดกลาง ในเขตอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน 1) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริพร ชัยมงคล (2554 : 5, 72 - 77, 114 - 117) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา และศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 498 คน ที่ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 51 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 31 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีส่งผลต่อประสิทธิผลด้านมีส่วนร่วมและด้านเก่ง การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิผลด้านทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านเก่ง และด้านดี การกระตุ้นเขาวนปัญญาส่งผลต่อประสิทธิผลด้านทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านมีส่วนร่วม ด้านเก่ง และด้านดี การคำนึงถึงเอกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลด้านเก่ง และด้านดี ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมส่งผลต่อประสิทธิผล ด้านมีส่วนร่วม ด้านเก่ง การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรงส่งผลต่อประสิทธิผล ด้านมีส่วนร่วม ด้านเก่งและด้านดี และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อมส่งผลต่อประสิทธิผล ด้านมีส่วนร่วม

ดารานี จันทรมหา (2555 : 3, 54 - 60, 77) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 411 คน คัดเลือกมาด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับสูง และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วรัญญา เมฆเคลื่อน (2556 : 4, 58 - 63, 82 - 84) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงาน

ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 272 คน ที่คัดเลือกมาด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ ในเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 และ 3) แบบวัด ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับฉบับเท่ากับ .96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพการบริหารงาน ในสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทนัญญา ว่องประจันต์ (2558 : 4, 58 - 63, 79 - 81) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 335 คน ที่คัดเลือกมาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .97 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธูมากร เจตีย์คำ (2559 : 4, 55 - 60, 78) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 331 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 23 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 และ 2) แบบวัดประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าด้านงานวิชาการ โดยให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะนำไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษา เอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยนิยามปฏิบัติการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน และตั้งสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้