

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาท ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba)
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการบริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ 10512/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 รับผิดชอบการจัดการศึกษา จำนวน 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ มีพื้นที่ประมาณ 4,000.618 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดกับจังหวัดสระแก้วทิศใต้ ติดอำเภอไทย ทิศตะวันออก ติดจังหวัดตราดและประเทศกัมพูชา ทิศตะวันตก ติดอำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ และอำเภอแก่งหางแมว ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่ติดกับเทือกเขา พื้นที่ราบหุบเขาและพื้นที่ราบเชิงเขาอยู่ตอนบนของเขตพื้นที่ในอำเภอสอยดาว โป่งน้ำร้อน

เขาคิชฌกูฏ มะขาม และขลุง มีเทือกเขาที่สำคัญได้แก่ยอดเขาสอยดาวได้ซึ่งเป็นยอดเขาที่สูงที่สุดในภูมิภาค รองลงมาคือยอดเขาพระบาท ยอดเขาตะเคียนทอง และมีแม่น้ำที่สำคัญคือ แม่น้ำเวฬุไหลผ่านอำเภอขลุง และคลองกะทิง ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ ซึ่งเป็นต้นน้ำของแม่น้ำจันทบุรี ส่วนอำเภอแหลมสิงห์เป็นพื้นที่ราบลุ่มติดทะเล ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียน มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงและคุณภาพ” และมีกลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสและพัฒนาผู้เรียน 2) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 3) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในการใช้ ICT 4) ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังนี้ 1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานตามศักยภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตร มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีและใช้ทักษะชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้ ICT ในการแสวงหาความรู้สู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 4) สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกและมีฐานข้อมูลพร้อมสำหรับการพัฒนาผู้เรียนโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 และสถานศึกษา บริหารองค์กรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด สภาพปริมณงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2553, หน้า 6-10) มีจำนวนสถานศึกษาประเภท ประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมีมัธยมศึกษาทั้งหมด 123 โรงเรียน อำเภอขลุง 28 โรงเรียน อำเภอแหลมสิงห์ 16 โรงเรียน อำเภอมะขาม 13 โรงเรียน อำเภอโป่งน้ำร้อน 28 โรงเรียน อำเภอสอยดาว 23 โรงเรียน และอำเภอ เขาคิชฌกูฏ 15 โรงเรียน จำนวนครูรวมทั้งรวม 1,604 คน ได้แก่ อำเภอขลุง 314 คน อำเภอแหลมสิงห์ 199 คน อำเภอมะขาม 143 คน อำเภอโป่งน้ำร้อน 323 คน อำเภอสอยดาว 376 คน และอำเภอเขาคิชฌกูฏ 249 คน จำนวนนักเรียนรายอำเภอทั้งหมด จำนวน 29,478 คน ได้แก่ อำเภอขลุง 4,968 คน อำเภอแหลมสิงห์ 3,185 คน อำเภอมะขาม 2,623 คน อำเภอโป่งน้ำร้อน 6,018 คน อำเภอสอยดาว 8,039 คน และอำเภอเขาคิชฌกูฏ 4,645 คน

สถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 25 โรงเรียน ได้แก่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2553)

1. โรงเรียนจัดการศึกษาประเภทประถมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 21 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนวัดทับไทร โรงเรียนบ้านทุ่งกร่าง โรงเรียนบ้านคงจิก โรงเรียนบ้านทุ่งม่วง โรงเรียนบ้านคลองคาง โรงเรียนบ้านทรัพย์ประเมิน โรงเรียนบ้านเขาหอม โรงเรียนบ้านสามสิบพัฒนา โรงเรียนบ้านใหม่ โรงเรียนบ้านโพธิ์ โรงเรียนบ้านจางวาง โรงเรียนบ้านนาสนาดัก โรงเรียนบ้านราษฎร์พัฒนาสามัคคี โรงเรียนบ้านแปลง โรงเรียนบ้านคลองบอน โรงเรียนบ้านคลองคต โรงเรียนบ้านเนินดินแดง โรงเรียนบ้านแหลม โรงเรียนบ้านหนองบอน โรงเรียนบ้านคลองใหญ่ และโรงเรียนวัดผักกาด

2. โรงเรียนจัดการศึกษาประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนบ้านปิ่นหม้อ โรงเรียนบ้านโป่งน้ำร้อน โรงเรียนบ้านป่าวิไลฯ และโรงเรียนวัดพังงอน

แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีนิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ ส่วนใหญ่มักจะมีความหมายสอดคล้องคล้ายคลึงกัน ดังเช่น

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ กำหนด วิสัยทัศน์ คัดสรรสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบาย ทิศทางขององค์การ

พระธรรมปิฎก (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสาน ช่วยเหลือคนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมาย ที่ตั้งตาม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Motbiliser) ผู้คลั่งฝัน (Tnspirer) ผู้สร้างพลังงานร่วม (Synerizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ฮัลปิน (Halpin, 1966, pp. 27 - 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 ลักษณะดังนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น

2. บุคคลผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมาย

ที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

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

ในสังคม

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

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

เบอร์บี (Burby, 1972, pp. 43 - 44) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

คันน์ (Dunn, 1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1997, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องโดยพฤติกรรมของเขา เหล่านั้นมีอิทธิพลโน้มน้าวใจของบุคคลอื่นในการที่จะจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตน ให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้ด้วยความเต็มใจ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานกิจกรรมร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจเป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ การที่คนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธาชื่นชม เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และนำคุณลักษณะของผู้นำไปใช้เป็นแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังได้จากการปฏิบัติงานที่ผู้ตามเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี ที่พึงประสงค์และสามารถเป็นแบบฉบับที่ดีได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำพื้นฐานเพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยังครองความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2545) ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณสมบัติอื่นๆ ซึ่งจะปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ในความสำคัญระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจว่าแบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดีสิ่งแรกที่ต้องการคือต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำนั้น สมควรได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องรู้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการหรือไม่ ผู้ตามต้องการ ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำคือหลักฐาน ที่แสดงความซื่อสัตย์ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำโดยไม่สนใจว่าผู้นำจะพูดถึง ความซื่อสัตย์ของตนเองไว้อย่างไร ความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำคือวิธีการที่จะตัดสินว่าบุคคลนั้นเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก แต่ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่เขาพร่ำสอนคนอื่น ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่ง ที่จะมอบความไว้วางใจในการเป็นผู้นำ ให้ความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์กับคุณค่าและจริยธรรม ผู้ร่วมงานย่อมชื่นชมคนที่ยึดมั่นบนหลักการและความถูกต้อง ปฏิเสธที่จะทำตามคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เล็งเห็นการณ์ไกลเป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสาทสัมผัสในเรื่องทิศทางและมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงานความสามารถในการเล็งเห็นการณ์ไกลของผู้นำมิได้หมายถึง การมีอำนาจพิเศษของผู้มีญาณทิพย์แต่เป็นความสามารถในการกำหนด หรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรว่าจะก้าวเดินไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยดึงดูดความสามารถของผู้อื่น เพื่อสำรวจเส้นทางเดินไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทาง ที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่าเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางเดินที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น ขะมักเขม้น มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้น ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วยเป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิต

การทำงานแบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความขะมักเขม้น และทัศนคติที่ดีของผู้นำ อาจจะได้เปลี่ยนเนื้อหาของงาน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้นผู้นำต้อง คลองให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น ความกระตือรือร้นหรือความตื่นเต้น คือสิ่งที่จำเป็นและแสดงให้เห็นความผูกพันส่วนตัวของผู้นำต่อการดำเนินงาน ถ้าผู้นำแสดงตัว ไม่อินดีอินร้ายต่อเป้าหมายแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือได้

ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้นำเองจะต้อง เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมายที่กำลังจะเดินไป ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มี ประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำแล้ว อาจจะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่ เป้าหมายนั้น นั่นก็หมายความว่าผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้ โดยปราศจากข้อมูล ความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางด้านเทคโนโลยี แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความแปรผันไปตามตำแหน่งของผู้นำและเงื่อนไขของ องค์การ

ดอล (Doll, 1978 อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550, หน้า 13) มีความเห็นว่าผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อ ความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกภายในกลุ่มของผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีจิตใจ มีความคิด หรือมีความต้องการส่วนตัว
2. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเป็นว่าเป็น ผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นคนที่ร่าเริงแจ่มใส
3. ผู้นำทางการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งในที่นี้ไม่ได้ หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำต้อง สอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่าง หรือห่างจากกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษา ความเป็นที่พึงของสมาชิก ครู อาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง คนงานอื่น ๆ ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของตน เหล่านี้โดยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม
5. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษา จำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคล ที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้สูง
6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ไหวพริบดี เพราะเนื่องจาก ในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครู อาจารย์ ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีปัญญา ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี

8. ผู้นำทางการศึกษา ควรมีความรับผิดชอบสูง อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 233 - 234 อ้างถึงใน สรรคัณิธิ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 15) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที
6. ต้องมีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และพรหมวิหารสี่
7. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
8. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
9. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา
10. ต้องเป็นคนใจกว้างมีความหนักแน่นต่อสถานการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรอย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเินต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน
12. ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำหน้าที่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และดู หรือ “เล่นงาน” ผู้ได้บังคับบัญชาควรทำอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
13. ต้องแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
14. ต้องประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและอำนวยความสะดวกเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย

อรุณ รักธรรม (2526, หน้า 207 - 211 อ้างถึงใน เถาวรรณ อัมระนันท์, 2549, หน้า 12) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ในการเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือช่วยรักษา สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุสูต นั่นเอง

2. ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดอ่านก่อนทำเสมอ และควรมีในตัวผู้นำเป็นอย่างยิ่ง

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก ความเจ็บปวดใด ๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติงานอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญจะต้องสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยทุกอย่าง โดยไม่กลัวการต่อต้านหรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการ ทั้งความแน่นอน ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้าง กระเดื่องไม่พอใจ

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง การยึดความยุติธรรมของผู้นำ ย่อมไม่ทำให้ส่วนราชการขาดความศรัทธาได้

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะกิริยา อาการ ตลอดจนการแต่งกาย ก็ต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีจึงต้องมีกิริยาท่าทางที่ดีด้วยเช่นกัน

8. ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหรือหน้าที่ ที่สมเหตุสมผลให้บรรลุความสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน เป็นการบังคับไม่ให้เกิดความโลภ ความหลง

11. ความตื่นตัว คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ไม่หิยขาด มีความว่องไวอยู่เสมอ

12. คุลยพินิจ คือ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขต

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ เป็นที่มีเมตตาปราณี ความสงสาร เห็นใจผู้อื่นและรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวของบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงกับผู้อื่นต่อหน้าที่ ต่อหมู่คณะ ต่อรัฐ และต่อส่วนรวม

16. การสังคมนิยม คือ การที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างแนบเนียนและถูกต้อง

17. การบังคับตนเอง คือ การที่สามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตัวเองได้ ไม่หลงอยู่ในรูป กลิ่น เสียง สัมผัส

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

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หึงงาน แต่จะพยายามเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่จะบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วยดี

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

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17 - 23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้น โดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ มีความสามารถทางสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความอดทนแข็งแรงและเป็นที่สง่า รู้จักวิธีการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัว และรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือดี เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้กล่าวมานั้น อาจสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุทธลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย

อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมและรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบและผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยและประสิทธิภาพ สูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้นิยามของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุ จุดหมายร่วม (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน บุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือ บุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความหมายของกลุ่ม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17 - 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่อยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็น อำนาจการยอมรับจากกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายของ องค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้คลานบันดาล (Inspires) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ

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

ของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ แต่จะกระทำด้วยความเต็มใจและรวมพลังช่วยกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

นอกจากนี้ แนวคิดของเทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 410) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

โบลส์ และคาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยเหลือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

ทอมป์สัน (Thompson, 1967, p. 58) ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

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

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยเหลือกลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยเหลือกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

มอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมาย ของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อดึงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

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

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

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) และสภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ สภาวะผู้นำก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์การต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9 - 10) ได้กล่าวว่า สภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวจิตใจที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้จากอย่างน้อย 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1. องค์การ หรือกลุ่มของผู้นำนั้น ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
2. เจตคติของเหล่าผู้คนต่อผู้นำคนนั้น ๆ ว่า ตอบสนองต่อความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ให้บริการ ลูกค้ายากน้อยเพียงใด
3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของเหล่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 11 - 12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อสารความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตามซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่ยังเล็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขา และสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตวัยเยาว์มีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นสังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนมีโอกาสพัฒนาด้านตนเองด้วยการศึกษา และลีลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อำนาจตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2 - 3 สัปดาห์ หรือเข้ารับการศึกษายเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้ให้เข้าใจในระเบียบต่าง ๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ โดยอาศัย การใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งในองค์การ หรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคน ในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างของงาน และองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้อง หรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบ การตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

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

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

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

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

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

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

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

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

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

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

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

เฮาส์ และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) แบ่งประเภทของพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

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

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษามหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และคล้ายกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และเบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายจะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

เฮาส์ และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายจึงมิใช่ทฤษฎีแนวคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงลักษณะเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายอีก 2 อย่างคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่าสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตนและความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้นส่วนคุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยโครงสร้างของภารกิจ ระบบอำนาจทางการขององค์กร

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

จากแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ได้มีการตั้งเป็นสมการ ดังนี้

$$B = f(R \times P)$$

B = พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้

R = บทบาทของสถาบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง

P = บุคลิกภาพของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ
ผลของแนวความคิดทฤษฎีนี้เอง ได้มีการแบ่งแบบของผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำ แบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีติมากกว่าบุคคลมีดี เป็นผู้นำ ที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังภายนอกเป็นหลัก ผู้นำ จะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนดผู้บริหารที่มีลักษณะของผู้นำ แบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำ ที่อาศัยความคิดเห็นของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็นความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำ ที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

3. ผู้นำ แบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) คือผู้นำ ที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมกันไปเป็นผู้นำ ที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ แบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานด้วย

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2536, หน้า 21) ได้เสนอแบบของผู้นำ ตามแนวคิด ของเกทเชลส์ และกูบา ซึ่งมองกระบวนการบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการสังคม ห้องเรียนโรงเรียน หรือชุมชนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง ระบบสังคมมีองค์ประกอบสองด้าน หรือสองมิติ คือ มิติด้านสถาบัน (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วยสถาบัน บทบาท และความคาดหวัง และมิติด้านบุคคล (Idiographic Dimension) ประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพและความต้องการซึ่งมิติทั้งสองนี้มีปฏิสัมพันธ์กัน ผลสุดท้ายคือพฤติกรรมสังคม โดยสรุปผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลัก และยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่าภารกิจระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตาม

เป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำ แบบประสานประโยชน์ ยึดถือหลักการว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการแบบประสมประสานกัน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ Getzels & Guba (1975, อ้างถึงใน อรธรรม วุฒิเวช, 2547) แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกทางบทบาท (Role Behavior) เป็น 3 ชนิด

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ระยะยาว กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะเป็นทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือ ถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัว กำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมุติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (One Best Way Theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee Centered Leadership)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประสบการณ์การบริหาร

ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน เกื้อกูล แสงพร้ง (2541, หน้า 155) สอดคล้องกับ กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสดูได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญเพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยური นูรณโกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจริต ผลมาก (2536, หน้า 134) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานทางวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัด จันทบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอน 5 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี ถือว่ามีประสบการณ์นานพอสมควร เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษา แล้วมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์แก้ไขปัญหาดัง ๆ ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหามากกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนนานกว่า ดังนั้น ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขนาดสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนที่เป็นตัวกำหนดขนาดโรงเรียน จำแนกดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ขนาดของสถานศึกษา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษานั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อสถานศึกษาขนาดใหญ่กิจการในสถานศึกษาก็จะมีความซับซ้อน การบริหารงานก็ค่อนข้างที่จะซับซ้อนเช่นกัน เพราะจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่นก็มากเครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การเงินก็มีการใช้จ่ายมาก ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2529, หน้า 174 อ้างถึงใน มนัส ญาติเจริญ, 2544, หน้า 25) และสนอง ทาหอม (2531, หน้า 88) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่าสถานศึกษาที่มีครูและจำนวนนักเรียนมาก ๆ งานก็ย่อมเป็นเงาตามตัวเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีขนาดไม่เท่ากัน สถานศึกษาใหญ่ประเภทของงานก็จะมากกว่าขนาดเล็ก สถานศึกษาใหญ่ทรัพยากรการบริหารมาก มีความรู้ดีมีงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรจบ ประสานศักดิ์ (2534, หน้า 180) ได้ทำการวิจัยพบว่าการปฏิบัติกิจกรรมนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ที่ศึกษางานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วรศักดิ์ เด็กสวน (2535, หน้า 172) ได้วิจัยพบว่า ความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนตอบหาทศมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเขต 12 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนแยกตามทำเลที่ตั้งโรงเรียนและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทวน มารศรี (2536, หน้า 124) ได้ทำการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริการอนามัยของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน ปฏิบัติงานอนามัยต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาดสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษาน่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษากภาวะผู้นำการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัยผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่งดังนี้

ปรีชา แจ้งประดิษฐ์ (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำแบบผสมผสานและผู้นำทางบุคคลมากกว่าผู้นำทางสถาบัน

สาคร โห้วงค์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำทุกแบบ คือ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยทุกแบบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก และแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ไม่แตกต่างกัน ส่วนแบบยึดบุคคลเป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีแบบผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีแบบผู้นำยึดสถาบันเป็นหลักไม่แตกต่างกัน ส่วนแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีสูงกว่าขนาดเล็กและขนาดใหญ่

บุรี บุรณโกศล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาค้นคว้า คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้า พึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังต่อความสำเร็จ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม บ้านอาคาร สถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน

มนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่า

ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์ (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย และประสบการณ์ การบริหารงานมาก โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีความคิดริเริ่ม ซึ่งแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

สกลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ มากมีภาวะผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี

ประเสริฐ แก้วประทีป (2549) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 มีภาวะผู้นำรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ใน ระดับต่ำ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีการใช้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

สิริบล ชะโส (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่รักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมีงานวิจัยที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

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

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

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

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ศาสตร์ของการบริหารการศึกษาด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานตามบทบาทภาระหน้าที่ การที่สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ การได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ