



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความเป็นมา บทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
2. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
4. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
5. รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ
6. ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ความเป็นมา บทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมของประชาชน ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียนและได้มีพระราชกฤษฎีกา การแบ่งส่วนราชการภายในกระทรวง ออกเป็นกรมต่าง ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาแต่ละระดับ แต่ละประเภทออกไป เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รับผิดชอบการจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กรมอาชีวศึกษา รับผิดชอบในการจัดการศึกษาสายอาชีวศึกษา กรมการฝึกหัดครู รับผิดชอบในการจัดการศึกษาสายฝึกหัดครู และวิชาชีพในระดับอุดมศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกโรงเรียน โดยกรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะมีการเรียน สถานศึกษา วิทยาลัย หรือ

หน่วยงานทางการศึกษาในสังกัด ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางทั้งสิ้น จัดตั้งขึ้นในเขตอำเภอ จังหวัด ตามพระราชบัญญัติหรือระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดการศึกษานี้ ยกเว้นสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพียงกรมเดียวเท่านั้นที่ได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค คือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยมี ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ เป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หรือ อำเภอ เพื่อทำหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอ ในงานอันเป็นหน้าที่ของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องปฏิบัติในเขตจังหวัดหรืออำเภอ แล้วแต่กรณี

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 โดยมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ที่สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ส่งมาประจำทำหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติงานในราชการอัน เป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 และตาม คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 กำหนดให้ศึกษาธิการ จังหวัดเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดมีหน้าที่ตามประกาศคณะปฏิวัติ ดังกล่าว รวม ทั้งดูแล กำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการ ทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาค และส่วนกลางที่ ตั้งอยู่ในภูมิภาค ภายใต้ข้อบังคับกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่อให้การดำเนินงานในฐานะของสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค และปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับ มอบหมายเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพในปี พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดให้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติงานในลักษณะของศูนย์ 3 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ข้อมูลสถิติ และวางแผน ศูนย์บริการและประสานงานและศูนย์ติดตามและประเมินผล รวมทั้งเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2528 คณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติให้กระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุงระบบบริหารงาน ของกระทรวง ใน 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวงกำหนดให้มี คณะกรรมการนโยบายและแผน ส่วนระดับจังหวัดใหม่ คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม โดยมีสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการ ดังกล่าว มีหน้าที่วาง แผนการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ตามนโยบายและแผนงานของกระทรวง และกรม

ต่างๆ ในระดับจังหวัด ประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อดำเนินการตามแผน ติดตาม ประเมินผลงาน ตามขั้นตอนต่างๆ ของแผนรวมทั้งให้บริการต่าง ๆ เพื่อการวางแผนและการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ในจังหวัด ตลอดจนดำเนินการตามที่กระทรวง กรม เขตการศึกษา หรือ จังหวัดมอบหมาย

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้พบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ได้ เนื่องจากโครงสร้างการบริหารการศึกษา ส่วนภูมิภาคในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยที่จะให้ศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ จึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ไม่ค่อยยอมรับและศรัทธาผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเท่าที่ควร โดยต่างก็พยายามเบี่ยงเบนไปกำหนดระบบบริหารเฉพาะเป็นของตนเอง โดยไม่มีการประสานระบบใหม่เพื่อให้เข้ากับระบบที่มีอยู่เดิม จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเดิมตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530 - 2532) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายแผนงานและวิชาการ ฝ่ายประสานงานและกิจกรรมการศึกษา และจากการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปรากฏว่า โครงสร้างการบริหารงานดังกล่าว ยังไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ในความรับผิดชอบ ดังที่ได้กล่าวมาเมื่อตอนต้นนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานตามแผนอัตรากาลังในรอบที่ 2 (ปี 2533 - 2535) โดยจัดให้มีการบริหารงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ออกเป็น 6 ฝ่าย เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานสารบัญญ งานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รับผิดชอบและปฏิบัติเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ และงานประชาสัมพันธ์โดยแบ่งงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

1.1 งานธุรการ

1.2 งานการเจ้าหน้าที่

2. ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบัญชี และการพัสดุรวมทั้ง การควบคุมตรวจสอบ และแนะนำเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยการแบ่ง การปฏิบัติงานภายในออกเป็นงาน คือ

2.1 งานการเงิน

2.2 งานการบัญชี

3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและ สารสนเทศงานแผนงาน/โครงการ และงานงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผล การ ดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม และการดำเนินงานเกี่ยวกับการ พัฒนาชนบท โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

3.1 งานแผนงานและสารสนเทศ

3.2 งานติดตาม ประเมินผล และการพัฒนาชนบท

4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการ และส่งเสริมการศึกษา ในระบบโรงเรียน งานการศึกษานอกระบบโรงเรียน งานการควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน คือ

4.1 งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชน

4.2 งานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนา และการวัฒนธรรม ประสานการใช้ทรัพยากร ร่วมกันช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมการศาสนา และการวัฒนธรรม โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายใน ออกเป็น 2 งาน คือ

5.1 งานส่งเสริมการศาสนา

5.2 งานส่งเสริมการวัฒนธรรม

6. ฝ่ายส่งเสริมพลานามัย และกิจการพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ และ ส่งเสริมสนับสนุนด้านพลานามัยแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชน และประชาชน การดำเนินงาน

เกี่ยวกับการกีฬา ลูกลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี และลูกเสือชาวบ้าน รวมทั้งทำหน้าที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมพิเศษ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 3 งาน คือ

- 6.1 งานส่งเสริมพลานามัย และการกีฬา
- 6.2 งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด
- 6.3 งานกิจการพิเศษ

จากการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดังที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น กระทรวงศึกษาธิการก็ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอให้ชัดเจนขึ้นและสามารถปฏิบัติได้ใน 3 ฐานะ ตามลักษณะงานและภารกิจที่ปฏิบัติใน 3 ฐานะ คือ

1. ฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
 - 1.1 จัดทำข้อมูล และระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด
 - 1.2 จัดทำกรอบนโยบาย และวางแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ กรม และความต้องการของท้องถิ่น
 - 1.3 เสนอขอตั้งงบประมาณการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ให้แก่หน่วยงานสถานศึกษาและศาสนสถานในจังหวัดและจัดสรรงบประมาณตามที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบหมาย
 - 1.4 ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด
 - 1.4.1 ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
 - 1.4.2 นิเทศการบริหารการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
 - 1.4.3 แนะนำการศึกษาและอาชีพทุกระดับการศึกษา

1.4.4 ศึกษาวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนามาตรฐาน

การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด

1.5 ติดตามประเมินผลการศึกษาการศาสนาและการวัฒนธรรมในจังหวัด

1.5.1 ติดตามแผนงาน/โครงการ ตามนโยบายของกระทรวง

ศึกษาธิการ

1.5.2 ติดตามประเมินผล แผนงาน/โครงการพิเศษในส่วนของ

กระทรวงศึกษาธิการ เช่น งานพัฒนาชนบท งาน อพป.ศธ.งานป้องกันการก่อความไม่สงบ
ในสถานศึกษา เป็นต้น

1.5.3 ติดตามแผนงาน/โครงการ ตามแนวปฏิบัติของสถานศึกษา ที่

กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.5.4 ควบคุมตรวจสอบเร่งรัดการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และ

สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด

1.6 สนับสนุนการดำเนินงานด้าน การศึกษาการศาสนาและการวัฒนธรรม

ของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน มูลนิธิและสมาคมต่าง ๆ ในจังหวัด

1.6.1 ศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางการดำเนินงาน

1.6.2 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และรายงาน

1.6.3 จัดประชุม อบรม สัมมนา

1.6.4 ยกย่องเชิดชูเกียรติ หน่วยงานสถานศึกษาและบุคคลที่มีผลงาน

ดีเด่น

1.6.5 ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

เช่น การจัดหาทุนการศึกษา เป็นต้น

1.6.6 ปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการ อนุกรรมการ

ต่าง ๆ เช่น ทำหน้าที่เป็น

- สำนักงานเลขานุการของอนุกรรมการการศึกษาศาสนาและ

ศิลปวัฒนธรรมจังหวัด

- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมจังหวัด
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกาจังหวัด
- สำนักงานคณะกรรมการลูกเสือจังหวัด
- สำนักงานยุวกาชาดจังหวัด
- สำนักงานคณะกรรมการครูสภาจังหวัด ฯลฯ

1.6.7 ให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.6.8 จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.6.9 จัดและส่งเสริมสวัสดิการให้แก่หน่วยงาน และบุคลากรทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.6.10 ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.7 ประสานงาน

1.7.1 ประสานงานกับหน่วยงานและสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.7.2 ประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ ในการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน เช่น การรับนักเรียนการจัดตั้งโรงเรียน เป็นต้น

1.8 จัดและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจการพิเศษ ได้แก่

1.8.1 งานพัฒนาชนบท

1.8.2 งานการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา

1.8.3 งานป้องกันการติดสารเสพติดในสถานศึกษา

1.8.4 งานความมั่นคงแห่งชาติ

1.8.5 งานอื่นที่กระทรวงศึกษาธิการและจังหวัดมอบหมาย

1.8.6 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

ดังนี้

- 2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
 - 2.1.1 จัดทำงานธุรการ
 - 2.1.2 จัดทำงานสารบรรณ
 - 2.1.3 ปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน
- 2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน บัญชีและพัสดุ
 - 2.2.1 เบิกจ่าย เงินทุกประเภท
 - 2.2.2 จัดทำบัญชีทะเบียนคุม และเอกสารทางการเงินทุกประเภท
 - 2.2.3 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการพัสดุ
 - 2.2.4 ควบคุม ตรวจสอบ และรายงานการเงินบัญชีและพัสดุ
- 2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
 - 2.3.1 วางแผนอัตรากำลัง
 - 2.3.2 สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน
 - 2.3.3 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ
 - 2.3.4 พัฒนาบุคลากร
 - 2.3.5 พิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัด
 - 2.3.6 จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ
 - 2.3.7 ดำเนินงานวินัย
 - 2.3.8 ใ้พิมพ์จากราชการ
- 2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ
 - 2.4.1 จัดเก็บ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน
 - 2.4.2 จัดทำแผนปฏิบัติการ และปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี

สวัสดิการ

- 2.4.3 นิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
- 2.4.4 กำกับ เร่งรัดติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานของ

หน่วยงาน

3. ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และครูสภา
ในจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 ดำเนินการงานบริหารทั่วไป

3.1.1 จัดทำเรื่องงานธุรการของสถานศึกษา หน่วยงาน สังกัดกรม
ต่าง ๆ และงานครูสภา จังหวัด

3.1.2 กลั่นกรอง ตรวจสอบงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ ก่อนนำเสนอ
ผู้ว่าราชการจังหวัด

3.1.3 จัดทำงานสารบรรณ ของหน่วยงาน สถานศึกษาสังกัดกรมใน
กระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงินบัญชีและพัสดุ

3.2.1 เบิกจ่าย เงินทุกประเภท

3.2.2 จัดทำบัญชีทะเบียนคุมและเอกสารทางการเงินทุกประเภท

3.2.3 จัดทำงานพัสดุ

3.2.4 ควบคุม ตรวจสอบและรายงานการเงินและพัสดุของกรม

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

3.3.1 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน

3.3.2 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ

3.3.3 พัฒนาบุคลากร

3.3.4 พิจารณาความดี ความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัด

สวัสดิการ

3.3.5 จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ และลูกจ้างประจำ

3.3.6 ดำเนินงานวินัย

3.3.7 ใ้พ้นจากราชการ

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

3.4.1 จัดเก็บ และรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน

3.4.2 จัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี

3.4.3 นิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

3.4.4 กำกับ เร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างการบริหารงานและการจัดทำแผนอัตรากำลังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จากบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นส่วนราชการในสังกัดส่วนภูมิภาคที่มีภารกิจหน้าที่และม้งานในความรับผิดชอบ ที่จะต้องปฏิบัติจัดทำเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานสามารถสนองนโยบายของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้

ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530 - 2532) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยแบ่งการบริหารงานภายในสำนักงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเงินบัญชีและพัสดุ ฝ่ายแผนงานและวิชาการ ฝ่ายประสานงานและกิจกรรมการศึกษา จากการศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปรากฏว่า โครงสร้างการบริหารงานดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบ กล่าวคือ โครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบัน ไม่สามารถที่จะแบ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ประสานสัมพันธ์กัน เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานหลายอย่างหลายประเภท ทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดและขาดความรู้ความชำนาญอย่างแท้จริง โครงสร้างการบริหารงาน ไม่เอื้ออำนวยและรองรับนโยบายการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการไปยังภูมิภาค รวมทั้งนโยบายที่จะเร่งรัดพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในท้องถิ่น ประกอบกับภาวะปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมีมากขึ้น การจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม จะต้อง

พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533 - 2535) โดยแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็น 6 ฝ่าย เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการของทุกกรม ที่ได้รับมอบหมาย งานครุสภา งานการเจ้าหน้าที่ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการของทุกกรม ที่ได้รับมอบหมาย และงานอื่น ๆ ที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
2. ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการพัสดุ การรับ-จ่าย การเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชี การเบิกจ่าย การควบคุมการพัสดุ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเงิน และบัญชีแก่หน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนและจัดทำแผนทุกประเภทของสำนักงาน การตรวจติดตามประเมินผล การพัฒนาชนบท และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาของรัฐ ในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน การส่งเสริมการศึกษาเอกชน การส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมหลักสูตรแบบเรียน การส่งเสริมการวิจัยการศึกษา และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมศาสนา และวัฒนธรรม และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
6. ฝ่ายส่งเสริมพละนันทนาการและกิจการพิเศษ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมพละนันทนาการและการกีฬา เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬา การจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อการแข่งขันกีฬาขั้นพื้นฐาน การจัดสร้างสนามกีฬา การจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาประจำอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน การส่งเสริมกิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ งานกิจการพิเศษ

ตำบล หมู่บ้าน การส่งเสริมกิจการลูกเสือ ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ งานกิจการพิเศษ
ของ กระทรวงศึกษาธิการ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานภายใน ตลอดจน
บทบาทภาระหน้าที่ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่ผ่านมาและในอนาคตจะเห็นได้ว่า เป็น
ภารกิจที่มีความสำคัญ ต่อการจัดและการพัฒนา ระบบการศึกษาการศาสนาการวัฒนธรรม ของ
ประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนภูมิภาค ภารกิจและหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้จะ
บรรลุไปสู่เป้าหมายได้ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของศึกษาธิการจังหวัด จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง
ในการที่จะทำให้การดำเนินงาน ตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
มีประสิทธิภาพ และสามารถชักจูงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือร่วมรับผิดชอบได้ปฏิบัติงานร่วมกัน
ให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของผู้นำ
ไว้มากมาย ซึ่งจะนำมาเสนอไว้พอสังเขป ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2512) ให้ความหมายเป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงานอาจจะโดยการแต่งตั้ง
หรือ โดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติ
ตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร
ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

โสภณ ชาพิกุลชัย และคณะ (2515) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมี
ลักษณะและคุณสมบัติ เหมาะสมที่จะชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุจุดประสงค์ของกลุ่ม

ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวว่า ผู้นำ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือ
ความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคน นั้นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่การมีอำนาจอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น หลักการข้างต้นนี้เป็นการพิจารณาผู้นำในแง่ของศาสตร์ในการบริหาร ที่จะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร คือให้ดูพฤติกรรม ไม่ใช่ดูที่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามความหมายนัยกว้าง คือรวมทั้งผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้า หรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

อรุณ รัชธรรม (2522) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคัดเลือกขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติอยู่

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

ฮัลปิน (Halpin, 1966) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนิน

ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ให้ดำเนินไปด้วยดี

จากพจนานุกรมทางจิตวิทยา ของอิงลิชและอิงลิช (English, 1974) ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่ามึนงงต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมนิยมสูงสุด

สำหรับคำว่า ภาวะผู้นำ นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้ ควรแก่การสนใจ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ (Directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ ก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

ภาวะผู้นำตามแบบคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2519) มีไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถ อาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

ประเสริฐ รักไทยดี (2520) ก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร กล่าวคือ ในการปฏิบัติราชการ ความสามารถประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้างาน หากหัวหน้างานเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ก็จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหัวหน้างานเป็นคนประจบสอพลอ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กับหัวหน้าชนิดนี้ก็จะประจบสอพลอไปด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แมคเคนซี และ คอร์วี (Mackenzie and Corey, 1954) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมอย่างหนึ่ง ของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใด ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแสดงว่ามนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวต่างกันแต่เพียงว่าบุคคลใดมีความเป็นผู้นำมากหรือน้อยกว่าบุคคลอื่นเท่านั้น

จากการศึกษานิยาม หรือความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ จากบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม ซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธาสามารถสร้างแรงจูงใจชักจูงใฝ่ใญ่ให้ผู้อื่นเห็นคล้อย และให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ผู้นำยังมีความสามารถในการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำนั้น ในบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นเสมอไป ที่ผู้นำจะต้องเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร แต่ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ นั้นก็คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ หรือปัจจัยใดๆ หรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวของ เขาเอง หรือผู้อื่น กระทำเพื่อให้งานหรือกิจการใดๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

- เครช, ครัชฟิลด์ และบอลลาซี (Krech, Crutchfield และ Ballachey อ้างถึงใน ภิญญู สาธรร, 2516) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำมี 14 ประการ ดังนี้
1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การ ด้วย
 2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
 3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย นโยบายเป็นสิ่งจำเป็นนโยบายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
 4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จจริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำก็ต้องสามารถรู้อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
 5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ผู้ทำหน้าที่นี้ มักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจนมีคำกล่าวที่ว่า "การประสานคนก่อให้เกิดการประสานงาน"

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้เหตุผลและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้เหตุผลหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดี และลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้ว ก็จะไม่รักษาความเป็นผู้นำได้ยาก

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้งแตกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกล่เกลี่ยประสานรอยร้าวให้ได้

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงามซื่อสัตย์สุจริต และอยู่ในศีลธรรมจะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทน หรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่มย่อมเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีความมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่ชัด ผู้นำก็จะต้องมีความมุ่งหมายสูงสุด หรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนไม่ได้

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้เมตตาความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรมศีลธรรมและมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวลงเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ย่อมได้รับการบูชาน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

อุทัย หิรัญโต (2520) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่ทุกคนเหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน หรือมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2529) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้นำช่วยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่ที่บรรลุเป้าหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2529) ได้กล่าวสรุปไว้ เกี่ยวกับหน้าที่สำคัญของผู้นำในการที่จะบำรุงขวัญให้สูงและดีขึ้นในหน่วยงาน พอจะสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นสัญลักษณ์ของคนในกลุ่ม (Group symbolizer)
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เลือกเป้าหมายของกลุ่ม (Group goal selector)
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาของกลุ่ม (Group decision-maker)
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ควบคุมและไกล่เกลี่ยในกรณีที่ถูกถกเถียงกัน (Group arbiter)
5. ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างของกลุ่มในทางที่ดี (Group example)

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังที่กล่าวมานั้นพอจะสรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้นำ จะมีบทบาทหลายรูปแบบ เป็นต้นว่า เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้คอยให้กำลังใจ และเป็นผู้ที่จะให้ผู้อื่นให้โทษ เป็นผู้ตัดสินใจเมื่อกลุ่มหรือหน่วยงานประสบปัญหาอุปสรรค ทั้งนี้เพื่อเป็นแกนนำในความสำเร็จของการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นเอง

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
 - ก. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งของหน่วยงานและประเทศ
 - ข. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดังกล่าวคือ
 - ก. รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
 - ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

กมล ชูทรัพย์ (2516) กล่าวถึงลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสำคัญที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู

11. มีศรัทธาต่องาน และร่วมงาน
- ภิญโญ สาธร (2516) ได้กล่าวว่าผู้นำในสังคมไทย ควรมีลักษณะต่อไปนี้
1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
 2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่โอกาสและเวลาอันเหมาะสม
 3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
 4. ยุติธรรม
 5. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
 6. ตรงต่อเวลา
 7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
 8. กล้ารับผิดชอบ
 9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
 10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
 11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
 12. รู้จักเลือกใช้คน
 13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
 14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
 15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
 16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
 17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
 18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
 19. ชมคนเป็นและขยันชม
 20. ไม่ดุด่าหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
 21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้นั้นรู้ว่าถูกบีบบังคับ

22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งกระทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของ
วัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. ตั้งตัวอยู่เสมอ
12. มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ

15. มีความจงรักภักดี
16. มีการสังคمتี
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) ได้แยกลักษณะของผู้นำที่ดี ตามตัวอย่างภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า "LEADERSHIP" ซึ่งครอบคลุมลักษณะผู้นำที่ดีเป็นอย่างดี ควรแก่การสนใจ ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E = Education and Experience หมายถึง มีการศึกษาและประสบการณ์ดี

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility หมายถึง มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

S = Sacrifice and Sincere หมายถึง ต้องรู้จักเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize หมายถึง มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน พุดจาพรั่ง

I = Intellectual Capacity หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้

P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6

ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ ต้นตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ต
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐัสภาพการณ์ (Situation) ฐัสภาพทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐัฐานะทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐัในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำ ให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ตจะตจู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหารไว้

ดังนี้

1. Intelligence สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
2. Analytical Ability สามารถในการวิเคราะห์
3. Judgement สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
4. Initiative and resourcefulness มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
5. Dependability เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้
6. Decisiveness ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร

7. Adaptability and flexibility รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. Emotional stability จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
9. Personality มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
10. Leadership in action มีคุณสมบัติของผู้นำและกล่าวถึงคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน (Action Characteristics of the Executive) ของผู้บริหารไว้ดังนี้
11. Alert : new ideas ตื่นตัวและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
12. Open minded ใจกว้าง
13. Sense of timing รู้จักจังหวะเวลา
14. Sense of urgency รู้ว่าอะไรควรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
15. Free market-ideas รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
16. Cover a challenge หนักเอาเบาสู้
17. Toughminded หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย
18. Creative สามารถในการสร้างสรรค์
19. Innovation สามารถในการปรับปรุงงาน
20. Judgement dilemma of ideas versus disturbance รู้จักพิจารณาฟันฝ่าในอุปสรรค

ซีซิล อี กูด (Goode อ้างถึงใน งานังค์ สมประสงค์, 2514) เสนอว่า ผู้นำจะต้อง

มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
3. มีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. มีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่ม

6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันเป็นอย่างดีที่สุด

เมย์ สมิท (May Smith อ้างถึงใน ชวรมรส, 2519) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้

ดังนี้

1. มีไหวพริบและวิจารณญาณดี (Intelligence and Judgement)
2. มีความคิดคำนึงดี (Imaginative Insight)
3. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (Emotional Stability)
4. มีความยุติธรรม (Fairness)
5. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

บาร์นาร์ด (Barnard, 1926) ได้เสนอคุณลักษณะที่เด่นของผู้นำไว้ว่า คุณสมบัติที่ดี

ของผู้นำจะต้องมี ได้แก่

1. สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบ

สเปน และคณะ (Spain and other, 1956) สรุปว่า คุณสมบัติของลักษณะผู้นำที่

สำคัญประกอบด้วย

1. มีปัญญาเหนือคนอื่น
2. มีความรู้ความสนใจรอบด้าน
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีร่างกาย จิตใจ อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากรเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันเป็นอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและวิชาการ

รอส และ เฮนดรี (Rosé and Hendry, 1958) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่สนใจความต้องการส่วนตัวติดมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อให้แต่ละคนแต่ละกลุ่ม ได้มีวัตถุประสงค์ หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น ๆ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1969) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากของหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไป จะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
7. ให้ความร่วมมือดี
8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน

9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

เซลล์ (Sayles, 1979) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นทักษะเชิงเทคนิคหรือความรู้เกี่ยวกับองค์การ
2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีความกระตือรือร้น

จากที่กล่าวมา เกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำแต่ละรูปแบบ พอจะสรุปได้ว่าลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำนั้น จะต้องสามารถกำกับ หรือส่งอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยเป็นผู้นำหน่วยงานที่เหมาะสมกับสภาพของงานและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน โดยที่ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่สามารถรับบทบาทของตนเอง รู้หน้าที่การงาน รู้ถึงชนิดของงาน ตลอดจนมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณ สุขภาพร่างกายและจิตใจ รวมทั้งมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานอย่างดีเลิศ

รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารหรือผู้นำ ย่อมจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในหน่วยงาน เพราะรูปแบบและพฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้นำ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างไรจะมีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องด้านใดอย่างไร พฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมจะแตกต่างกันไปแล้วแต่สภาพขององค์การ หรือหน่วยงาน ตลอดจนลักษณะของผู้นำแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้ศึกษาและกำหนดรูปแบบ และพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้หลายหลากเป็นต้นว่า

สมยศ นาวิการ (2533) ได้กล่าวถึงผลงาน ของ ทานเนนบอม และสมิทท์

(Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าการที่ผู้นำจะมี

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดัน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามไปปฏิบัติ
3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ
5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอม หรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ หรือสั่งการได้
6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหา และขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ
7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) มองภาวะผู้นำ ในเชิงของการใช้อิทธิพล และอำนาจว่า "ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2525) ได้เสนอแนววิเคราะห์รูปแบบของผู้นำ ว่าถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว จะแบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. Legal leader เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมาย ในหน่วยงานต่าง ๆ

2. Charismatic leader ผู้นำประเภทนี้ มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมาย ในการโน้มน้าวจิตใจคน

3. Symbolic leader ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ท่านองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

ในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ยังได้ให้แนววิเคราะห์โดยการพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำว่าแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. Autocratic ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึงถึงคนอื่นไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. Laissez-faire ผู้นำประเภทนี้ มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจทำได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. Democratic ผู้นำประเภทนี้ จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่อมีการประชุมปรึกษารื้อก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็นไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

วูล์ซีย์ จานงค์ (2524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือคุณลักษณะบางสิ่งบางอย่างซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำ สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ไปด้วยดี ด้วยความเต็มใจด้วยความผูกพันที่จะต้องทำนั้น

ฮัลปิน และ เฮมพิลล์ (Halpin & Hemphill, 1955) ได้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง และนำไปใช้ในการวิจัยกันมาก โดย

นำหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเข้ามาศึกษาเกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ

2. ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยถือภารกิจเป็นหลักการทำงานติดต่อสื่อสารเป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลงานดี ถ้าจะพูดให้ง่ายในเรื่องพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ ก็คือ มุ่งคน ให้มีความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่า ส่วนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ก็คือ มุ่งงาน คำนึงถึงผลงานเป็นหลักจากแนวคิดของ ฮัลบิน และเฮมพิลล์ นี้เอง ทำให้ได้รับความสนใจมาก

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Girffiths, 1956) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอันดีด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็น ก็คือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้ให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเอามาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่จะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในเชิงการเข้าภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ ความศรัทธา เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงาน ให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของ เกทเซลล์ และกูปา (Getzels & Guba, 1957) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการโดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไปไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้ว ประนีประนอมไม่ให้เกิดฝ่ายใดเสียหายเกินไป

เฮมฟิลล์ และคูนส์ (Hemphill and Coons, อ้างถึงใน Campbell and Gregg, 1957) แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน

1. Initiating Structure เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานและการพยายามสร้างรูปแบบของหน่วยงาน การติดต่อ สื่อสาร และวิธีการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

2. Consideration เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกันความนับถือ และความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ความเห็นของ ไลเคิร์ต (Likert, 1961) ได้สรุปผลการศึกษาพฤติกรรมความเป็น ผู้นำว่า โดยทั่วไปผู้นำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้ จะให้อิสระแก่สมาชิกในการออกความเห็น ตัดสินใจการวางแผนงาน และให้โอกาส เขาได้ ควบคุมการทำงานของเขาเอง

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job-Centered) เป็นแบบที่มุ่งมั่นใน งานต้องทำงานให้เสร็จตามที่ได้ออกวางแผนเอาไว้ ถ้าสมาชิกทำงานได้ไม่ดีก็จะมี การลงโทษมีการ ควบคุมใกล้ชิดมีการออกคำสั่งอย่างเข้มแข็ง และให้อิสระน้อย

ไลเคิร์ต (Likert) มีความคิดว่า ผู้นำควรจะเสริมสร้างความรู้สึกให้สมาชิกมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และในเวลาเดียวกันก็ให้ เขารู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญยิ่ง เพื่อที่เขาจะได้ทำงานเต็มที่ตามที่ เขาเกิดศรัทธาต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบแล้ว ความคิดเห็นของ ไลเคิร์ต ไม่ต่างไปจาก ที่คณะของ ฮัลปีน และ เฮมฟิลล์ กล่าวคือ Employee Centered เทียบได้กับ

Consideration ส่วน Job Centered เทียบได้กับ Initiation Struce

ตามทฤษฎีของเรดดีน (Reddin, 1970) ได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มั่นสัจระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำ อะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ มักจะมองหาวามีกฎระเบียบอะไรที่ตึงไว้เพื่อ

จะทำให้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญ
 ด้านคนและงานน้อย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อยไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์มักจะต่อต้าน
 การเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้ เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญ
 น้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่ายชอบ
 สร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ กล้า
 ท้ากว่าใคร มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะกำหนด
 งานให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล
 เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับ
 วัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้พยายามจะรวมผู้ปฏิบัติ
 งานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมสนใจเทคนิคการจูงใจผู้บังคับ
 บัญชา

ตามทฤษฎีสამมิติของเรตคินน์ ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำ
 แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งบางคนอาจจะมีหลาย
 แบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคน
 อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาทำให้บริหารงานของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของ
 งานแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ขึ้นอยู่กับผู้ร่วม
 งานแบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงาน ว่ามีความต้องการ แบบพฤติกรรมผู้นำ
 ตรงกันหรือไม่ ดังนั้น ตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 แบบ จึงสามารถแบ่งออกได้อีก
 ว่าในแต่ละแบบ จะเป็นแบบที่มีลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ซึ่งในแต่ละแบบจึง
 สามารถแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้อีก 2 แบบ รวมเป็น 8 แบบ ดังตารางแบบผู้นำทาง
 การบริหารต่อไปนี้

แบบผู้นำ ทางการบริหารที่แยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎีของเรดดีน (Reddin)

แบบผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ	
	ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
แบบเอาเกณฑ์	แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	แบบผู้ทำงาน
แบบสัมพันธ์	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ
แบบเอางาน	แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	แบบผู้เผด็จการ
แบบประสาน	แบบนักบริหาร	แบบผู้ประนีประนอม

บุเชล (Buchele ,1977) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจเป็น 9 แบบ คือ

1. แบบอิตาเลียน โดย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียวโดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสิ่งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งการคิดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

2. แบบประชาธิปไตย แบบเมตตามีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบ ขอบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับขั้วการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

4. แบบปล่อยใจให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนี้รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และ เน้นกลุ่ม

5. แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็ว เด็ดขาด หรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยทำอะไร

6. แบบบาร์มี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจริงจังเป็นส่วนตัว มีความฉลาด หรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงคล้อยให้ผู้นับตั้งบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้นับตั้งบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจ และนำผู้นับตั้งบัญชาได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้จริงหรือไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมีการสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ช่วยปฏิบัติแทน

8. แบบชุมนุมวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มีผู้นับตั้งบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้นับตั้งบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้นับตั้งบัญชา จะติดต่อได้โดยตรง ผู้นับตั้งบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

9. แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้ฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การ หรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

จากรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามที่นักบริหารและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังที่ได้นำมากล่าวในครั้งก่อน พอจะสรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำจะมีแนวพิจารณาจากการใช้อำนาจหรือที่มาของอำนาจ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำประเภทใด ยึดบุคคล ยึดองค์การหรือประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน และพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นก็ยังแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม เป็นนักพูด เป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี เป็นผู้รู้จักการประสานประโยชน์ และเป็นผู้ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลในกลุ่ม อีกทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพของผลงานในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

กล้าหาญ สดแสน (2521) ได้ทำการวิจัยโดยศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทยซึ่งได้ผลการวิจัยว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็น ควรจะสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า คนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานแต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง ในระดับปานกลาง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่ควรจะเป็น กับที่เป็นอยู่จริง ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

ผลการวิจัยของ ทศนา แสงศักดิ์ (2522) เรื่อง "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา"

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นจริงอยู่ ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่าง กับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และ อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุ่งงานระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ภิญญพร วัฒนเจริญ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ใน กรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

2. ผู้นำในฐานะผู้จัดการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ ดูแล

ทุกขัสของผู้นำบังคับบัญชาอย่างทั่วถึงซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

8. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าวแล้วปรากฏสิ่งที่แปลกคือ ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยทั่วไป จะสอดคล้องกันว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อหาค่า t แล้ว ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งและผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วิภา เลศ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 2 ข้อที่เกี่ยวกับการริเริ่มโครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อบริหารงานของโรงเรียนให้ครูได้ดำเนินการอยู่เสมอ กับการรู้จักจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไข ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

2. ผู้นำในฐานะรู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 3 ข้อ ที่เกี่ยวกับครูใหญ่สนใจ และส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูหรือนักเรียน จัดกิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและมีปัญหาด้านจัดการศึกษาภายในโรงเรียนซึ่งไม่สามารถ

แก้ไขด้วยตนเองได้ ครูใหญ่จะขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการพิเศษภายนอก ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้นเรื่องเดียว คือ การจัดให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาเพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกัน ประชากรทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

8. ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องครูใหญ่มีความประพฤติส่วนตัวไม่มั่วสุมกับอบายมุขต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากที่สุด

10. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 9 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจะสอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ปฏิบัติให้เห็นในระดับมาก และเมื่อหาค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่เพียง 2 ด้านคือ ผู้นำ

ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ส่วนอีก 7 ด้านที่เหลือไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1958) ได้ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นเวลานาน พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรม ความเป็นผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ นั้นย่อมเป็นไปได้

ฟลานาแกน (Flanagan, 1961) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า พบว่า ในการบริหารงาน ของผู้นำแต่ละคนย่อมมีเป้าหมาย หรือมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน และได้ทำการศึกษาพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำ พบว่า มี 3 แบบ ดังนี้

1. หัวหน้า ที่มุ่งงานเป็นสำคัญ (Single Feadership Pattern)
2. หัวหน้า ที่ตระหนักในผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern)
3. หัวหน้า ที่มีประสิทธิภาพสูงอันเนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ (leadership Reinforcement Pattern)

แซนฟอร์ด (Sanford อ้างถึงใน Halpin, 1966) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำ สรุปผลว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกกรณี ใน สถานการณ์เฉพาะอย่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ พฤติกรรมของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับผล การวิจัยของฟิดเลอร์

งานวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพฯ พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชายระหว่าง 35 - 44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้งจะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์ เคยได้รับ

การฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่มักจะมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมิติสัมพันธ์ (Consideration) มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) มากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโทด้านการศึกษาศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1 - 9 ปีมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

6. ครูใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้วเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ตามแนวทฤษฎีของ แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) น่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำมาศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยจะศึกษาในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความริเริ่ม
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้จัดการปรับปรุงแก้ไข
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี

7. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้

ทั้งนี้สืบเนื่องจาก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัด ที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบหมายนั้นเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องอาศัยผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำสูง และพิจารณาเห็นว่าพฤติกรรมที่ ศึกษาธิการจังหวัดควรมีเพื่อจะทำให้ภารกิจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพนั้น ควรจะเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำตามที่ แดเนียล อี. กริฟฟิตส์ (Daniel E. Griffiths) กล่าวไว้ เพราะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการบริหารงานของศึกษาธิการจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากงานของศึกษาธิการจังหวัด ต้องอาศัยผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม รู้จักการปรับปรุงแก้ไข เป็นที่ยอมรับนับถือของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นนักพูดเป็นผู้ให้การช่วยเหลือหน่วยงานหรือผู้อื่นได้ เป็นผู้ประสานงาน และเข้ากับสังคมได้ ลักษณะพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสายใยเชื่อมโยงให้การบริหารงาน ำให้ประสบผลสำเร็จได้ จากเหตุผลดังกล่าว จึงสมควรที่จะนำทฤษฎีของ แดเนียล อี. กริฟฟิตส์ (Daniel E. Griffiths) มาเป็นหลักการในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย