

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยความคิดเห็นของศึกษานิการอำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษานิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 นี้ ผู้วิจัยเสนอเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความเป็นมา และบทบาท หน้าที่ของศึกษานิการอำเภอ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. ความหมายของผู้นำ
4. ลักษณะผู้นำ
5. ทฤษฎีผู้นำ

ความเป็นมา และบทบาท หน้าที่ของศึกษานิการอำเภอ

เดิมตามพระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงและกรม พ.ศ. 2476 สำนักงานศึกษานิการอำเภอ มีชื่อเรียกว่า ธรรมการอำเภอ สังกัดกรมธรรมการ กระทรวงธรรมการ

กฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 พ.ศ. 2496 ได้กำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับศึกษานิการอำเภอ ดังนี้

1. ศึกษานิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา
2. ศึกษานิการอำเภอจัตวา
3. ศึกษานิการอำเภอตรี

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 6 ออกตามความพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ได้เปลี่ยนแปลงชื่อเรียกตำแหน่งศึกษานิการอำเภอ ผู้ช่วยจัตวา เป็นผู้ช่วยศึกษานิการอำเภอ (รอง ศยามานนท์ และคณะ 2507:529-543)

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนโรงเรียนประชาบาลบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรียกชื่อโรงเรียนว่า โรงเรียนประชาบาล รับผิดชอบในการจัดการศึกษาประชาบาลเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมี

กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เป็นฝ่ายช่วยเหลือ ส่งเสริมองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริม และควบคุมเกี่ยวกับงานในด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร การวัดผลการศึกษา และการนิเทศงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง 2524 : 3)

ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 พ.ศ. 2515 ข้อ 23 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจ 3 ประการ คือ

1. งาน เกี่ยวกับการศึกษา
2. งานการพระศาสนา
3. งานการวัฒนธรรม

ปี พ.ศ. 2519 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 เรื่องการแต่งตั้งตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมอบให้ศึกษาธิการเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ มีขอบข่ายงานในการเป็นผู้ประสานงาน รายงาน และติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานของงานทั้งหมด

วันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2521 ครุสภาได้ประกาศเรื่องมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ในสาย ค. กำหนดชื่อศึกษาธิการอำเภอเป็นนักบริหารการศึกษา รับเงินเดือนในระดับ 4-5-6 (วัชรินทร์ เกตะวันดี 2521 : 61)

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ และได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2523 ได้กำหนดบทบาทให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษาในระดับอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ คือ

1. ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
2. เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

3. เสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
มอบหมาย

สมชัย วุฒิปรีชา ได้ให้สัมภาษณ์ ปี พ.ศ. 2525 ว่าบทบาทของศึกษาธิการอำเภอ
แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ. 2476 - พ.ศ. 2508

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 - ปัจจุบัน

ช่วงที่ 1 นั้น บทบาทของศึกษาธิการอำเภอเน้นหนักไปที่การจัดการศึกษาในระดับ
ประถมศึกษา รวมทั้งการบริหารงานด้านบุคคล งานด้านการเงิน งานด้านอาคารสถานที่และอื่น ๆ
ซึ่งสังคม เกิดความคิดและยอมรับว่าบทบาทของศึกษาธิการอำเภอคือ งานการจัดการศึกษาระดับ
ประถมศึกษา ประกอบกับผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอนั้น สรรมาจากขอบเขตจำกัด
โดยมากจะมาจากกรมสามัญศึกษาซึ่งหมายถึงมาจากครูประถมศึกษา ฉะนั้นความรู้ความสามารถ
จึงถูกจำกัดให้แคบ คุยกับงานประถมศึกษา จนศึกษาธิการอำเภอในช่วงนั้นถูกมองดูว่ามีหน้าที่สำคัญ
อยู่อันหนึ่งคือ เมื่อใกล้จะถึงวันสิ้น เดือนจะต้องไปรับ เงิน เดือนครูทั้งอำเภอจากจังหวัดมาจ่ายให้
ครูในอำเภอของคน

ช่วงที่ 2 นั้น พ.ศ. 2509 ถึงปัจจุบัน บทบาทของศึกษาธิการอำเภอได้รับผลกระทบ
จากแนวความคิดของ 4 ทศวรรษ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี นำไปกำหนด เป็นนโยบาย
ของรัฐในการโอนการศึกษาไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยโอนทั้งโรงเรียน ทรัพย์สิน และ
ครู จน พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้ประกาศโอนโรงเรียนประถมศึกษาบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสำเร็จตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงกับบทบาทศึกษาธิการ
อำเภอจากเดิมที่มีภารกิจในงานการศึกษาประชาบาลทั้งหมด เหลือเพียงงานด้านบริหารวิชาการ
สังคมทั่วไปจึงมองว่างาน ในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอน้อยลงประกอบกับศึกษาธิการอำเภอได้
ศึกษาถึงบทบาทที่แท้จริงของคนว่าในสภาพปัจจุบันศึกษาธิการอำเภอควรจะมีภารกิจและบทบาทใน
ลักษณะของผู้ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น จนขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ยอมรับว่าใน
อนาคตอันใกล้นี้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอจะต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

1. ศูนย์รวบรวมข้อมูลทางการศึกษา
2. ศูนย์บริการหน่วยงานทางการศึกษา
3. ศูนย์รายงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

ปี พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ให้สำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ ปฏิบัติในลักษณะเป็นศูนย์ 3 ศูนย์ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน
ปลัดกระทรวง 2531 : 6) คือ

1. ศูนย์บริการและประสานงาน
2. ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน
3. ศูนย์ติดตามประเมินผล

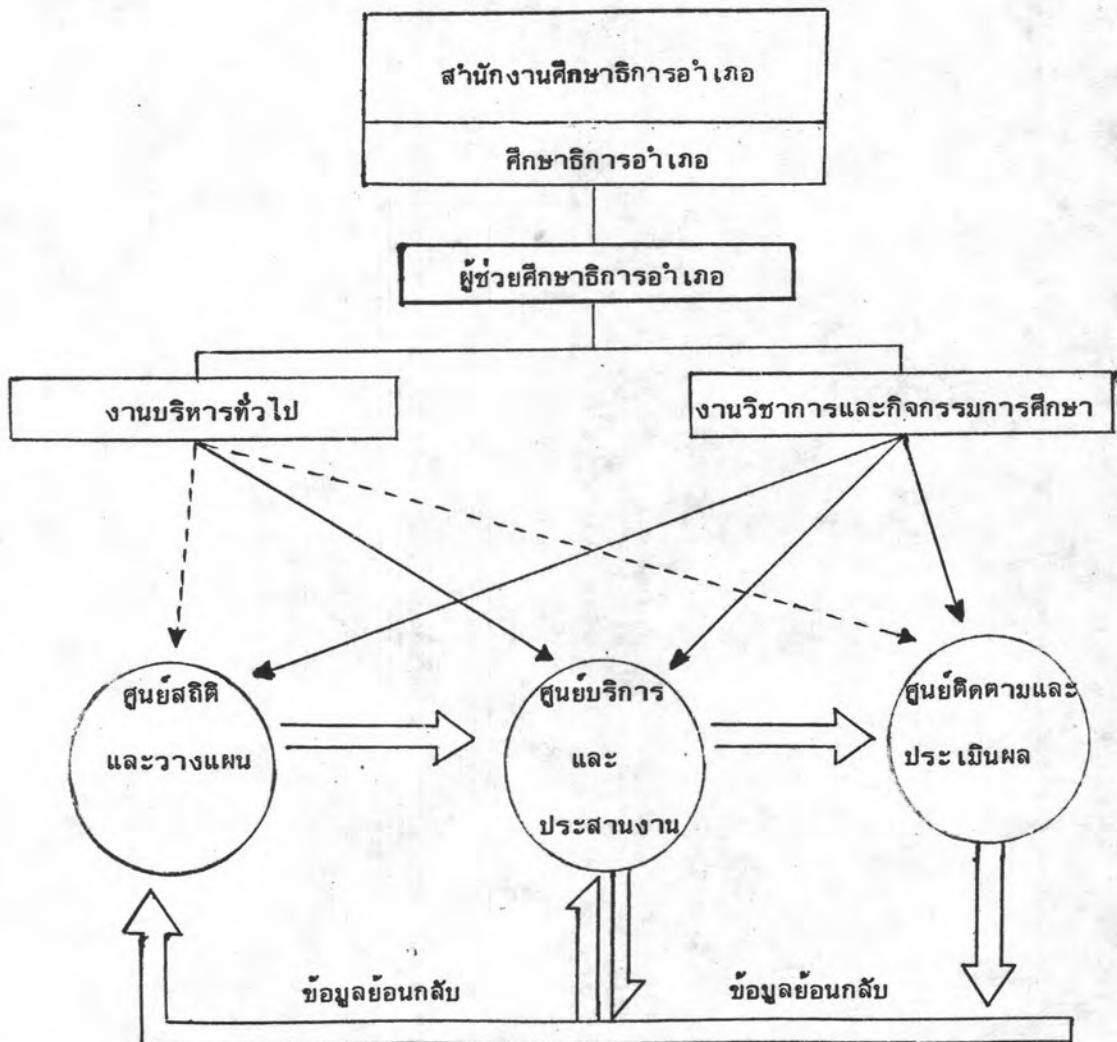
ลักษณะงานที่เป็นศูนย์บริการและประสานงาน ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมให้
คำแนะนำปรึกษาหารือ การประชาสัมพันธ์ ให้ความร่วมมือ และการประสานงานการศึกษา
การศาสนา และการวัฒนธรรม กับหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานอื่น ๆ และเอกชน ใน
การดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การดำเนินการตาม
โครงการด้านกิจกรรมพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการระดับอำเภอ รวมทั้งดำเนินการตาม
กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่เป็นศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล
วิเคราะห์ นำเสนอข้อมูล การจัดทำระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการ
วัฒนธรรม วิเคราะห์งบประมาณและขอตั้งงบประมาณ วางแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และ
การวัฒนธรรม รวบรวมและพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนาชนบท หมวดกระทรวงศึกษาธิการ และ
วางแผนเพิ่มเติมตามความต้องการของอำเภอ

ลักษณะงานที่เป็นศูนย์ติดตามและประเมินผล ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการกำกับดูแล เร่งรัด
และรายงานผลการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน การ
ดำเนินการตามแผนงาน โครงการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การ
ดำเนินการตามโครงการด้านกิจการพิเศษ ของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับอำเภอ รวมทั้งการ
ตรวจสอบ ติดตามผล การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ก.พ. ได้อนุมัติตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอหรือ
กิ่งอำเภอ ในแผนอัตรากำหนดระยะที่ 1 (ปี 2530 - 2532) โดยปฏิบัติตามโครงสร้างการ
บริหารงานและการปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานในลักษณะ
ศูนย์ 3 ศูนย์ ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ



————— หมายถึง รับผิดชอบการปฏิบัติโดยตรง

..... หมายถึง ร่วมมือประสานงานการปฏิบัติ

ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นส่วนราชการในภูมิภาค จึงมีหน้าที่และ
รับผิดชอบงานถึง 3 ฐานะ ดังนี้คือ

1. ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และ
การพัฒนาธรรมในอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการ
พัฒนาธรรมในอำเภอ

1.1.1 สำรวจ รวบรวม จัดเก็บข้อมูล สถิติทางการศึกษา การศาสนา
และการพัฒนาธรรม

1.1.2 ประมวล วิเคราะห์ข้อมูล และดัชนีพื้นฐานทางการศึกษา
การศาสนา และการพัฒนาธรรม

1.1.3 ประชาสัมพันธ์ นำเสนอและบริการข้อมูล สารสนเทศ

1.2 จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา
และการพัฒนาธรรมของจังหวัดและความต้องการของท้องถิ่น

1.3 เสนอความต้องการด้านงบประมาณ การศึกษา การศาสนา และการ
พัฒนาธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา และศาสนสถานต่อจังหวัด

1.4 ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา การศาสนา และการพัฒนาธรรม
ในอำเภอ

1.4.1 ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การศาสนา และการพัฒนาธรรม

1.4.2 นิเทศการบริหารการศึกษา

1.4.3 แนะนำการศึกษาและอาชีพทุกระดับการศึกษา

1.4.4 ศึกษาวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนามาตรฐานการศึกษา
การศาสนา และการพัฒนาธรรม

1.5 ติดตามประเมินผลการศึกษา การศาสนา และการพัฒนาธรรมในอำเภอ

1.5.1 ติดตามแผนงาน โครงการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

1.5.2 ติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการพิเศษในส่วนของกระทรวง
ศึกษาธิการ เช่น งานพัฒนาชนบท งาน อพป.ศธ. งานป้องกันและแก้ปัญหาการก่อความไม่สงบ
ในสถานศึกษา เป็นต้น

1.5.3 ความคุม ตรวจสอบ เรงร้ดการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และ
สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.6 สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
ของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ ในอำเภอ

1.6.1 ศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางดำเนินงาน

1.6.2 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และรายงาน

1.6.3 จัดประชุม อบรม สัมมนา

1.6.4 ยกย่อง เชิดชูเกียรติหน่วยงาน สถานศึกษา และบุคคลที่มี

ผลงานดีเด่น

1.6.5 ระดมสรรพกำลังและทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

เช่น การจัดหาทุนการศึกษา เป็นต้น

1.6.6 ปฏิบัติงานในฐานะ เลขานุการของคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น

ทำหน้าที่เป็น

- สำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ

- สำนักงานคณะกรรมการครูสภาอำเภอ ฯลฯ

1.6.7 ให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์

ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.6.8 จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา การศาสนา และ

การวัฒนธรรม

1.6.9 จัดและส่งเสริมสวัสดิการ ให้แก่หน่วยงานและบุคลากรทาง

การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.6.10 ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ

และบุคลากรทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.7 ประสานงาน

1.7.1 ประสานงานกับหน่วยงานและสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวง

ศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.7.2 ประสานงาน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ในการจัดการศึกษา
ระดับต่าง ๆ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน เช่น การรับนักเรียน การจัดตั้งโรงเรียน
เป็นต้น

1.8 จัดและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจการพิเศษ ได้แก่

- 1.8.1 งานพัฒนาชนบท
- 1.8.2 งานป้องกันและแก้ปัญหาเยาวชนเสกติดให้โทษ (ปปส.ศธ.)
- 1.8.3 งานป้องกันและแก้ปัญหาการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา
(นปก.ศธ.)
- 1.8.4 งานการศึกษาเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ (สสม.ศธ.)
- 1.8.5 งานอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.ศธ.)
- 1.8.6 งานการศึกษาในศูนย์รับผู้อพยพ (ศอย.ศธ.)
- 1.8.7 งานศูนย์อำนวยความสะดวกชายแดนภาคใต้ (ศอ.มต.)
- 1.8.8 งานหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน (ปชค.)
- 1.8.9 งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (คพร.)
- 1.8.10 งานพัฒนาการศึกษาชาวเขา และชนกลุ่มน้อย
- 1.8.11 งานตามที่กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดหรืออำเภอมอบหมาย
- 1.8.12 งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดังนี้

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป

- 2.1.1 จัดทำงานธุรการ
- 2.1.2 จัดทำงานสารบรรณ
- 2.1.3 ปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน

2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินบัญชีและพัสดุ

- 2.2.1 เบิกจ่ายเงินทุกประเภท
- 2.2.2 จัดทำบัญชี ทะเบียนคุม และเอกสารทางการเงินทุกประเภท
- 2.2.3 จัดทำงานเกี่ยวกับการพัสดุ
- 2.2.4 ควบคุม ตรวจสอบ และรายงานการเงินบัญชีและพัสดุ

2.3 คำเนิการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

- 2.3.1 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน
- 2.3.2 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ
- 2.3.3 พัฒนาบุคลากร
- 2.3.4 พิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัด

สวัสดิการ

- 2.3.5 ค่าเนิงานวินัย
- 2.3.6 ใ้พ้นจากราชการ

2.4 คำเนิการเกี่ยวกับงานวิชาการ

- 2.4.1 จัดเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงาน
- 2.4.2 จัดทำแผนปฏิบัติการ และปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี
- 2.4.3 นิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงาน
- 2.4.4 กำกับ เร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของ

เจ้าหน้าที่ในสังกัด

3. ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และคุรุสภา

ในอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 คำเนิการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป

- 3.1.1 จัดทำเรื่องงานธุรการของสถานศึกษา หน่วยงาน สังกัดกรม
- 3.1.2 กลั่นกรอง ตรวจสอบงานของหน่วยงานต่าง ๆ ก่อนนำเสนอ

ต่าง ๆ

นายอำเภอ

3.1.3 จัดทำงานสารบรรณของหน่วยงานต่าง ๆ

3.2 คำเนิการเกี่ยวกับงานการเงินบัญชีและพัสดุ

- 3.2.1 เบิกจ่ายเงินทุกประเภท
- 3.2.2 จัดทำบัญชีทะเบียนคุม และเอกสารทางการเงินทุกประเภท
- 3.2.3 จัดทำงานพัสดุ
- 3.2.4 ควบคุมตรวจสอบและรายงานการเงินบัญชีและพัสดุ

3.3 คำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

3.3.1 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน

3.3.2 จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ

3.3.3 พัฒนาบุคลากร

3.3.4 พิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัด

สวัสดิการ

3.3.5 ดำเนินงานวินัย

3.3.6 ให้อำนาจราชการ

3.4 คำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

3.4.1 จัดทำแผนปฏิบัติการ และปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี

3.4.2 นิเทศ แนะนำการปฏิบัติงาน

3.4.3 กำกับ เร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

(กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง 2531 : 14 - 30)

บทบาท อำนาจ หน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอตั้งที่กล่าวแล้วข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ในปัจจุบันและอนาคตศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะ 3 ฐานะ คือ

1. ฐานะเป็นกระทรวงและเป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ
2. ฐานะเป็นหน่วยงานเสมือน เป็นสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ
3. ฐานะเป็นหน่วยงานผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา ในระดับอำเภอ

โดยมุ่งการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานงาน การบริการ การวางแผน การติดตามประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน หรือดำเนินการจัดกิจกรรมทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในระดับอำเภอ ความชอบเขตแห่งกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการ และที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลในระดับเดียวกันและต่างระดับ

ทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะยังผลให้งานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีความสุข

ความหมายของภาวะผู้นำ และผู้นำ

1. ภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เป็นคำที่เกิดขึ้นราวปี ค.ศ. 1800 มีคำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำมากมาย สต็อกคิลล์ (Stogdill 1969 : 177) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึงสัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงาน และใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์"

ทีด (Tead 1935 : 63) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความหมายหรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา

โบวส์ และคาเวนพอร์ต (Boles and Davenport 1975 : 104) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงและการช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่ม ยอมรับ รวมทั้งการดำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และสนองความต้องการของบุคคลในกลุ่ม ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงาน และคิดค้นหาวิธีปฏิบัติและเครื่องมือใหม่ ๆ"

แมคเคนซี (Mackenzie 1954 : 4) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย"

ลิปแฮม (Lipham 1964 : 122) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการริเริ่มโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ"

เจนสันและคลาร์ค (Jenson and Clark 1967 : 417) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งจาก ความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบ หนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมาย ได้ชัดเจน

ฮัลพิน (Halpin 1957 : 122) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความ สามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติ ดังกล่าว เกิดความร่วมมือในการทำงานในระหว่างสมาชิกด้วยกัน

ส่วนนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะที่ต่างกัน ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2522 : 187) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือ ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 286) มองภาวะผู้นำในเชิงของการใช้อิทธิพล และอำนาจว่า "ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อ ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

วุฒิชัย จานงค์ (2524 : 256) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือคุณลักษณะบางสิ่งบาง อย่างซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำ สามารถที่จะปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ไปด้วยดี ด้วย ความเต็มใจ ด้วยความผูกพันที่จะต้องทำนั้น

2. ผู้นำ

จากพจนานุกรมทางจิตวิทยาของอิงลิชและอิงลิช (English and English 1974 : 288 - 289) ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้น เป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้น เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่น เห็นว่ามีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะ เฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมนิยมสูงสุด

ฮัลปิน (Halpin 1966 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคน ในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนิน

ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ตามทัศนะของฟิดเลอร์ (Fiedler 1967 : 8) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 95) กล่าวว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ

ในกลุ่ม หรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติอยู่

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

ภิญโญ สาธร (2516 : 153 - 154) ได้เสนอหลักการในการพิจารณาว่าผู้นำคือใคร ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางครั้งราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่การมีอำนาจอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น หลักการข้างต้นนี้เป็นการพิจารณาผู้นำในแง่ของศาสตร์ในการบริหารว่าจะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร คือ ให้ดูพฤติกรรมไม่ใช่ดูที่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามความหมายนัยกว้าง คือ รวมทั้งผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้าหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 204) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ส่วน อรุณ รักธรรม (2522 : 187) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับค้ำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองผู้บังคับบัญชา และจะนำผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการริเริ่ม โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและร่วมมือในการปฏิบัติงาน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนความหมายของผู้นำนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็นบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม บุคคลในกลุ่มศรัทธาและให้ความร่วมมือ ถ้าหากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร มีลักษณะเป็นผู้นำ จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นมีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน เช่น รอส และ เฮนดรี (Rose and Hendry 1958 : 100 - 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อน เชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็น ผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน
2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทาง สังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวคิดมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มี วัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตาม เป้าหมาย และใน ขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนด โดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว
3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำ อย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลัง เผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น ๆ

ฟิดเลอร์ (Fiedler 1958 : 243 - 257) ให้ทัศนะว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จ ได้หรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม สถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) ของผู้นำ
2. ภารกิจของกลุ่ม (Task structure)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

สำหรับเนเปียร์ และเกอร์เชนฟิลด์ (Napier and Gershenfield 1973 : 136 - 151) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 2 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา
2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแบบพฤติกรรมของกลุ่ม

ส่วนสโตกคิลล์ (Stogdill 1969 : 91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์
3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่คนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็ผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าคนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

จากการศึกษาในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก
2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theories หรือ Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

3. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามจะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งแนวความคิดทางทฤษฎีเบื้องต้นในการพิจารณาและทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นจะเริ่มที่ลักษณะต่าง ๆ บรรดาคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดี ที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะครบถ้วนตามต้องการ

บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92 - 102) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. สดชื่น และอดทน (Validity and endurance) ทำงานด้วยความสนุก มีความคล่องแคล่ว มีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี (Decisiveness) ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. สามารถในการจูงใจคนได้ดี (Persuasiveness) วางตัวให้คนอื่นเลื่อมใส สามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักขัดในเวลาอันสมควร
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่ท้อถอยแต่จะพยายามเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จให้ได้
5. ฉลาด มีไหวพริบ (Intellectual capacity) สมองเฉียบแหลม มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

ลิเคิร์ท (Likert 1961 : 25) กล่าวว่า คุณธรรมของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบฉบับของผู้นำมีผลสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน ทัศนคติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งของผู้ร่วมงานยังมีความสำคัญน้อยกว่าลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณสมบัติอันเหมาะสม สามารถที่จะประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ความสำเร็จของผู้นำในหน่วยงานสามารถวัดได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว
2. ความเคารพเชื่อฟังและความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ขวัญและสามัคคีธรรมของคนงานที่อยู่ในองค์การแห่งนี้

Spain และคณะ (Spain and other 1956 : 11 - 19) เสนอว่า คุณสมบัติ
ของลักษณะผู้นำที่สำคัญควรประกอบด้วย

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

ผลงานวิจัยของสต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 17 - 23) พบว่าผู้นำที่ดีมีลักษณะ

ดังนี้

1. ร่างกายจะต้องแข็งแรง สง่างาม
2. ภูมิหลัง การศึกษาดี ฐานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมโดยไม่เคอะเขิน

ส่วนคณาจารย์แผนกบริหารและนิเทศการศึกษามหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ทำการ
วิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงานสูง ปรากฏผลดังนี้

(Nolte 1970 : 385 - 389)

1. ให้ความอบอุ่น และเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ดำเนินนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น

6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากได้พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำความคิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อกัยมา อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูด และจับความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหา และหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน
16. เสาะหาและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่าง

หลักแหลม

18. ทราบดีและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของชุมชน
หน่วยงานและองค์การต่าง ๆ

เมย์ สมิท (May Smith อ้างถึงใน ธรรมรส โชติบุญชูร 2519 : 151) ได้ระบุ
คุณสมบัติของผู้นำไว้ ดังนี้

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

ซีซิล อี กูด (Goode อ้างถึงใน จำนวนศักดิ์ สมประสงค์ 2514 : 349) เสนอว่า ผู้นำ
จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน

3. มีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. มีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่ม
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด

เดวิส (Davis อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนวนที่ 2520 :300-301) ได้สรุปรวมลักษณะสำคัญ ๆ ของผู้นำไว้ 4 ประการคือ

1. ความเฉลียวฉลาด งานวิจัยหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำซึ่งมีความเฉลียวฉลาดมากกว่าปกติ อาจประสบความสำเร็จได้มาก
2. การบรรลุวิภาวะทางสังคม ผู้นำหลายคนมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบรรลุวิภาวะ ทั้งในแง่ความสนใจและกิจกรรมซึ่งเขาอาจจะต้องปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ตัวผู้นำดังกล่าวสามารถจะมั่นใจได้ว่า เขาได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองที่น่านับถือทีเดียว
3. มีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านจูงใจที่จะให้สำเร็จนั้นสูงมากกว่าปกติ และรู้สึกว่ายากที่จะหาหนทางเพื่อที่จะได้รับรางวัลประเภทความพอใจในใจมากกว่าที่จะได้รับรางวัลจากสิ่งภายนอก
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งคือการทำเขามุ่งเน้นด้วยมนุษยสัมพันธ์กับตัวผู้ตาม หรือสมาชิก หรือกลุ่มซึ่งเขาเป็นผู้นำอยู่นั้น

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1969 : 57) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากของหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ

7. ให้ความร่วมมือ
8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

เซลส์ (Sayles 1979 : 32) ให้ความเห็นว่าผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นทักษะเชิงเทคนิค หรือความรู้
เกี่ยวกับองค์การ

2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีความกระตือรือร้น

สำหรับประเทศไทยมีผู้ให้ความเห็น เกี่ยวกับคุณสมบัติหรือลักษณะผู้นำดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 96) สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6
ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา
ไหวพริบ การตื่นตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของ
ตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ
แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่น
พึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง
และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้าน
สังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จัก
ทั่วไป (Popularity)
6. รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐานะ
ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 233 - 234) ได้พิจารณาลักษณะโครงสร้างของ
สังคมไทยและเสนอว่าในสังคมไทยผู้นำต้องเข้าใจนโยบาย มีแผนในการดำเนินงาน หมั่นศึกษา
หาความรู้ และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความยุติธรรม

ทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะ
ผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้ว
แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่า ลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ในกลุ่มทฤษฎี
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มี Fiedler (วุฒิชัย จ่าณรงค์ 2520 : 302) ได้ศึกษาภาวะ
ผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่
ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับ
แบบมุ่งงานเป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด
พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ
ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนด
สถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ
2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจใน
สถานการณ์นั้น และ
3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจะเป็น
ตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น

ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถ
เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีสภาพจิตของเรดดีน (Reddin 1970 : 205 - 235) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะ
ความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคน

ไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

ตามทฤษฎีของเรคติน ได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ค้างไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อยไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ กล้าทำ ก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่ยพยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีสามมติของเรคตินนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำ

แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งบางคนอาจจะมีหลายแบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้บริหารงานของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานแบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบพฤติกรรมผู้นำตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 แบบ จึงสามารถแบ่งออกได้อีกว่าในแต่ละแบบ

จะเป็นแบบที่มีลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ซึ่งในแต่ละแบบจึงสามารถแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้อีก 2 แบบ รวมเป็น 8 แบบ ดังตารางแบบผู้นำทางการบริหารต่อไปนี้

แบบผู้นำทางการบริหารที่แยก เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎีของ เรดดีน (Reddin)

แบบผู้นำ ทางการบริหาร	พฤติกรรมผู้นำ	
	ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
แบบ เอา เกณฑ์	แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	แบบผู้หนึ่งงาน
แบบสัมพันธ์	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ
แบบ เอา งาน	แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	แบบผู้เผด็จการ
แบบประสาน	แบบนักบริหาร	แบบผู้ประนีประนอม

ทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจผู้นำ แหล่งที่มาของอำนาจ และรูปแบบที่แสดงพฤติกรรมออกมา

บุเชล (Buchele 1977 : 175) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจออกเป็น 9 แบบ คือ

1. แบบอัคราธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง
2. แบบอัคราธิปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีชั้นตอนมาก ตามระดับขยับการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

4. แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และ เน้นกลุ่ม

5. แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรคว่นตัดสินใจรวดเร็ว เกิดขาดหรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

6. แบบขารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจริงจังเป็นส่วนตัว มีความฉลาด หรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์ที่เป็นแรงกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามักทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัย ความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่สำคัญ แต่ ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ช่วยปฏิบัติแทน

8. แบบขุมขุมวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดข้อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่ กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

9. แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือ ในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

เฮมพิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, อ้างถึงใน Campbell and Gregg 1957 : 170) แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน

1. Initiating Structure เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานและการพยายามสร้างรูปแบบของหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

2. Consideration เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกัน ความนับถือ และความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

กริฟฟิธส์ (Griffiths 1956 : 243 - 253) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษา
ที่มักจะมีแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้นผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้
งานที่เขาเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็น
พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาส
ให้ครูได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้
แนะแนวทาง หรือวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ
เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับ
ในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้อง
พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเองมาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ
ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้อง
พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effectives Speaker)
สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันจะต้องเป็นผู้มีความ
สามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติความศรัทธาเชื่อถือ และจะต้องมีความ
จริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขา
จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงาน
และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็น
ผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man)
การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้
ทั้งในและนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การ ดังนั้น

การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม และต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

คณะกรรมการวิจัยบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมี Halpin และ Hemphill เป็นผู้วิจัย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2529 : 97 - 98) ได้สรุปออกมาให้เห็นลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้พยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดี

ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลักเห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจกันและกัน การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ส่วน เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba 1957 : 423 - 441) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leader) ผู้นำประเภทนี้จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ บางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน โดยมุ่งทั้งงานและคน จัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 97) พิจารณาวิธีการใช้อำนาจของผู้นำและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Autocratic ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มี การแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเอง เป็นใหญ่สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. Laissez - faire ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดองงานก็อาจดีไป ถ้า ลูกน้องไม่ดองงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. Democratic ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจ ถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟัง ความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพใน สิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 96 - 97) ได้วิเคราะห์รูปแบบของผู้นำว่าถ้า พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว จะแบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. Legal Leader เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้ง ขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขั้นทางกฎหมายใน หน่วยงานต่าง ๆ

2. Charismatic Leader ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าว จิตใจคน

3. Symbolic Leader ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและ ยกย่องเทออดขุนไว้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศและผู้นำนี้ก็รัก และยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

สมยศ นาวิการ (2523 : 173) ได้กล่าวถึงผลงานของ ทานเนนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่าหน้าที่ผู้นำจะมี พฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดันโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับในการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบไปปฏิบัติ
3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ
5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ยินยอมหรือยินดี เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือสั่งการได้
6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ระบุปัญหาและขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ
7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้

สรุปทฤษฎีผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำแบ่งเป็น 3 อย่าง คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีสถานการณ์ และทฤษฎีพฤติกรรม แบบภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของเกทเชลล์ และดูบา เป็นทฤษฎีหนึ่งในทฤษฎีพฤติกรรม โดยจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และผู้นำที่ถือการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยต่างประเทศ

เวอริงตัน (Worthington 1975 : Vol 36, No. 3) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วย

อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยมฐานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยมฐานนั้น ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์มีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

ผลการวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Other 1969 : Vol 4, No 2) บอกให้ทราบว่าครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration

ส่วนการวิจัยของ คอกซ์ (Cox 1974 : Vol 35, No. 5) มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการในมหาวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโลโลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะอาจารย์กับอธิการ คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

แซนฟอร์ด (Sanford อ้างถึงใน Halpin 1966 : 51) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ

เรื่องพฤติกรรมของผู้นำ สรุปผลว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกกรณี ในสถานการณ์เฉพาะอย่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ พฤติกรรมของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฟิดเลอร์

ฟิดเลอร์ (Fiedler 1958 : 243-257) ได้ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวางเป็นเวลานาน พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์นั้น ย่อมเป็นไปไม่ได้

ฟลานาแกน (Flanagan 1961 : 282-283) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า พบว่า ในการบริหารงานของผู้นำแต่ละคนย่อมมีเป้าหมาย หรือมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน และได้ทำการศึกษาพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำ พบว่า มี 3 แบบ ดังนี้

1. หัวหน้าที่มุ่งงานเป็นสำคัญ (Single Leadership Pattern)
2. หัวหน้าที่ตระหนักในผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern)
3. หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงอัน เนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Leadership Reinforcement Pattern)

งานวิจัยภายในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำในประเทศนั้น ผู้วิจัยขอเสนอ ผลงานวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

กसानต์ วณิชชานนท์ ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน จำนวน 455 คน เมื่อ พ.ศ. 2529 ตามแนวความคิดของ Robert F. Moser ซึ่งอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การ ตามแนวความคิดของ Getzels and Guba พบว่า โดยส่วนรวมทั้งผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมตามแบบ

ภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ เป็นหลักอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือมีพฤติกรรมตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน เป็นหลัก และมีพฤติกรรมตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคล เป็นหลัก อยู่ในระดับน้อย

ณรงค์ รมณียกุล ได้ทำการศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2517 เรื่องครูประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย เพื่อศึกษาว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แบบใดส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู ผู้วิจัยได้รายงานว่ พบความจริง คือ ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย รวมทั้งอายุและประสบการณ์ ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่วุฒิปริญญาและสูงกว่า ส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อาจจะต้องข้อสังเกตจากผลการวิจัยนี้ได้ว่า การที่ครูใหญ่มีวุฒิส่งทำให้ครูใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถ้าไม่เป็นไปตามข้อสังเกตนี้ก็แสดงว่า กำลังใจมีผลมาจากตัวแปรอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัย

ภิญญาพร วัฒนเจริญ ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ. 2525 โดยยึดหลักการศึกษาคามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของ แดเนี่ยล อี. กริฟฟิธส์ ทั้ง 7 ด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 7 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และประชากรทั้งสองกลุ่มคือผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งและในฐานะเข้ากับสังคมได้ดี นอกนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ธีรชัย บุรณโชติ และคณะ (2521 : 14-15) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศรวมกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

3. ในการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏ

ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้คะแนน ทั้งพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็น เกือบทุกด้าน

4. ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ทั่วประเทศ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ในขณะนี้

5. ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครู อาจารย์ทั่วประเทศ ให้ความสำคัญทั้งด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์เท่ากัน

ส่วน ทศนา แสงศักดิ์ (2522 : 112-113) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน

2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม และด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้หลักทฤษฎีภาวะผู้นำของ ฮิลปิน และ เฮมพ์ฟิล (Halpin and Hemphill) และกริฟฟิธส์ (Griffiths) และเกตเชลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ในการศึกษาวิจัยแบบพหุวิธีการภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา และคณบดีใน มหาวิทยาลัย จึงนำจะนำมาศึกษาแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอน่าจะเป็นอย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้ทฤษฎีของ เกตเชลส์ และกูบา ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) มาศึกษาแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ใน เขตการศึกษา 10