

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารราชการ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงพระราชบัญญัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนารอบแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การอุดมศึกษาเพื่อชุมชน

- 1.1 ภารกิจของมหาวิทยาลัย
- 1.2 เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 2.1 โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2.2 ทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 หลักการภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย

- 3.1 ทศพิธราชธรรม
- 3.2 การบริหารจัดการที่ดี
- 3.3 กระบวนทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (I AM READY)

ตอนที่ 4 สไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหาร

- 4.1 องค์ประกอบความเป็นเลิศขององค์กร
- 4.2 สไตล์การเป็นผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 4.3 สไตล์การบริหารและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 4.4 ผลกระทบทางอ้อมตามทฤษฎีภาคสนามและทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางในสถาบันอุดมศึกษา
- 4.5 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา

ตอนที่ 5 ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การอุดมศึกษาเพื่อชุมชน

ในการศึกษาเรื่องการอุดมศึกษาเพื่อชุมชนสอดคล้องกับงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับบริบทโดยทั่วไป ในด้านภารกิจอุดมศึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการวิจัย และเอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1.1 ภารกิจของมหาวิทยาลัย

ตามหลักการสากลซึ่งประเทศไทยนำมาใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันภารกิจ (mission) ของมหาวิทยาลัยมี 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Kerr, 1994) งานวิจัยนี้เน้นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวกับภารกิจการสอนกับการวิจัยซึ่งบุคคลที่สำคัญ คือ อาจารย์และนักศึกษา

ปรัชญาอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเกิดขึ้นได้มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ อาจารย์และนักศึกษา หน้าที่ของมหาวิทยาลัยสำคัญที่สุดและเกิดก่อนนับเป็นหัวใจของการอุดมศึกษา คือ อาจารย์ ซึ่ง ปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษา การสอนจึงเน้นที่ครูคนใดมีความชำนาญด้านใดก็สอนด้านนั้น ในยุโรปสมัยกลางครูจะไปรวมกันตั้งสำนักเรียกว่าสำนักของครู (University of Masters) หรือนักเรียนไปรวมกันเองแล้ว หากครูมาสอนกลายเป็นสำนักของนักเรียน (University of Students) คำว่ามหาวิทยาลัย (University หรือ Universitas) จึงเกิดขึ้นในยุคนี้ มีความหมายถึงกลุ่มคนที่รวมกันอยู่คือ อาจารย์และนักศึกษา เพื่อประโยชน์และความเป็นอิสระในการที่จะศึกษาและค้นคว้าสิ่งที่ตนเองสนใจ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2542) การเรียนการสอนมีแต่อาจารย์และนักศึกษา (สุวิมล ธนะผลเลิศ, 2547) ในเรื่องของการอุดมศึกษานั้นในบรรดาประชาคมอุดมศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษาและบุคลากรเสริม มีเครือข่ายเป็นองค์กรรวมเพื่อจะผลักดันให้เป็นไปตามพันธกิจของอุดมศึกษา แต่จากวิวัฒนาการของการอุดมศึกษาและประชาคมเหล่านี้พบว่าบุคลากรที่สำคัญที่สุดตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และเป็นหัวใจของการอุดมศึกษา คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา มหาวิทยาลัยเกิดขึ้นได้โดยมีอาจารย์สอนนักศึกษาเป็นสภาวะ อย่างอื่นเป็นตัวประกอบ แม้กระทั่งงานวิจัย อาจารย์ทำวิจัยนักศึกษาไปช่วยอาจารย์ทำวิจัยก็เกิดผลงานวิจัย ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรเสริมเป็นผู้เสริมอาจารย์และนักศึกษา (Brubacher, 1990)

ยูเนสโก สหประชาชาติให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อการสอนในระดับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษา บุคลากรและนิสิตนักศึกษาควรได้รับเสรีภาพทางวิชาการอย่างสมบูรณ์ในฐานะสิทธิและหน้าที่โดยมีความรับผิดชอบเต็มที่โดยเฉพาะสังคม (พรชูลี อาชวอรุ่ง, 2546) เงื่อนไขสำคัญอยู่ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องอยู่บนหลักของความอิสระทางวิชาการและความเป็นเลิศทางวิชาการ จะต้องอยู่นอกเหนือการควบคุมหรืออิทธิพลการเมืองและอิทธิพลภายนอก มีการให้อาจารย์และนักศึกษามีอิสระในการเรียนการสอนและการค้นคว้าการวิจัยอย่างเต็มที่ การที่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองและการควบคุมจากรัฐบาลเป็นการหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้โดยการปรับองค์การและการบริหารภายในของสถาบันเองได้ (ท่าม่วย เรืองเลิศบุญ, 2536) ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการ

บริหารให้คณาจารย์และนักศึกษาได้รับเสรีภาพทางวิชาการอย่างสมบูรณ์ขึ้นอยู่กับสไตส์การนำและสไตส์การบริหารของผู้บริหาร ปัจจุบัน การทำงานของผู้บริหารไม่ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์และนักศึกษาโดยตรงแต่ผ่านผู้บริหารอื่นๆ ซึ่งเป็นไปในลักษณะดาวล้อมเดือนผู้บริหารอยู่ ตามหลักการภูมิศาสตร์อำนาจ การบริหารงานมหาวิทยาลัย (geography of power) ใครใกล้ชิด ใครพบปะบ่อย ใครได้รับการติดต่อบ่อยก็ย่อมที่จะมีความคุ้นเคย มีอำนาจมากกว่าได้รับงบประมาณมากกว่า (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526) เท่าที่ปรากฏในคู่มือการบริหารกิจการนักศึกษา (Handbook of Student Affairs) จะบอกว่ารองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นหน้าหน้าไฟและเป็นบุคคลที่อธิการบดีให้ความสำคัญน้อยที่สุดท่ามกลางผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีด้วยกัน ทั้งนี้ไม่เคยปรากฏว่าอธิการบดีทำการแต่งตั้งให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้รักษาราชการแทนอธิการบดี ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เข้าใจว่า เมื่อการบริหารของผู้บริหารระดับสูงซึ่งได้แก่อธิการบดี ไม่เห็นความสำคัญของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อยังนักศึกษาแล้ว การบริหารงานของผู้บริหารจะมีปฏิสัมพันธ์ไปยังนิสิตนักศึกษาได้อย่างไร นอกจากนี้ ยังปรากฏว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่เน้นการพัฒนาอาจารย์เท่ากับการพัฒนาอาคารสถานที่ให้สวยงาม ดังนั้น การศึกษาสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี จึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อดูว่าอธิการบดีได้บริหารไปถึงแก่นแท้ของการอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่อาจารย์และนักศึกษาหรือไม่

1.2 เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์เฉพาะแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏนับว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ของอุดมศึกษาไทย (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547) โดยมีแนวคิดหลักสำคัญ ดังนี้

1. เป็นคลังปัญญาของแผ่นดิน
2. สร้างองค์ความรู้ที่เป็นของตนเอง
3. สนองยุทธศาสตร์ชาติ
4. เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างภาคี / เครือข่ายการเรียนรู้
5. พัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน / คุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์
6. แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม
7. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น

ปรัชญาและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ เป็นสถาบันอุดมศึกษา พัฒนาท้องถิ่น โดยท้องถิ่นเพื่อท้องถิ่น เป้าหมายเพื่อประชาชนมีความสุข ชุมชนเข้มแข็งและประเทศมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2546) โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ปรับกระบวนการทัศน์ราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง

2. ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (purpose) หลักการ (principles) การมีส่วนร่วม (participation) และการมีองค์กร (organization) ที่เข้มแข็งทรงพลังเป็นแนวทางในการดำเนินการ

3. ใช้วัฒนธรรมหลักศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่นแนวพระราชดำริฯ เป็นแนวในการพัฒนาสู่เป้าหมาย

4. ใช้เครือข่ายภาคีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้องค์ความรู้ต่างๆ มาแก้ปัญหาพัฒนาฐานรากของสังคมท้องถิ่น

5. บูรณาการพันธกิจสู่เป้าหมายการจัดทุกขั้วสร้างสุขพัฒนาฐานรากของสังคมเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็งและประเทศชาติพัฒนาอย่างยั่งยืน (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในดังนี้ ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 9 ปัจจัยหลัก คือ 1) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นนิติบุคคล เป็นอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารงาน 2) งบประมาณจากรัฐบาลที่เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น 3) ความร่วมมือการสนับสนุนจากท้องถิ่น ชุมชน องค์กรต่างๆ 4) มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ 5) การเมือง การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูประบบการศึกษา 6) นโยบายของรัฐ พระราชบัญญัติการศึกษา รัฐธรรมนูญ 7) ระบบเศรษฐกิจของชาติ 8) ภาวะการแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น 9) ค่านิยมและการยอมรับของท้องถิ่น ชุมชน ในส่วนของปัจจัยภายในประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก คือ 1) บริบทและวัฒนธรรมองค์กร 2) การปรับกระบวนการทัศน์ของบุคลากรในองค์กร 3) ระบบบริหารจัดการ ระเบียบ ข้อบังคับ 4) องค์กรหน่วยงานผู้บริหารและบุคลากร 5) มาตรฐานวิชาการ การประกันคุณภาพ 6) งบประมาณประมาณรายได้ 7) ระบบเครือข่ายร่วมกัน

เอกลักษณ์ที่เด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นที่ทราบกันดีตั้งแต่เป็นสถาบันราชภัฏ คือ เป็นแหล่งใหญ่ในการผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษา เพื่อไปรองรับการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ทั้งนี้ได้จากสถิติผู้สำเร็จการศึกษาภาคปกติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ตั้งแต่ปี 2539 ถึงปัจจุบันดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546)

ปีการศึกษา 2539 จำนวน 25,095 คน	ปีการศึกษา 2543 จำนวน 45,323 คน
ปีการศึกษา 2540 จำนวน 29,401 คน	ปีการศึกษา 2544 จำนวน 49,512 คน
ปีการศึกษา 2541 จำนวน 35,376 คน	ปีการศึกษา 2545 จำนวน 79,534 คน
ปีการศึกษา 2542 จำนวน 37,371 คน	

จะเห็นว่าจำนวนบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มขึ้นทุกปี การผลิตกำลังคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะที่สำคัญแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปคือผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกระจายไปทำงานในภูมิภาคต่างๆ โดยเฉพาะในท้องถิ่นที่สำเร็จการศึกษาและเข้าไปมีบทบาทตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับชาติ (ทรงพล โสภณ, 2546)

การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและบริหารผลผลิตที่มีจำนวนมากให้มีคุณภาพ อธิการบดีในฐานะผู้ที่ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นหัวหน้าสถาบัน มีหน้าที่แสดงความรับผิดชอบต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญาและจุดมุ่งหมายของสถาบัน ดังนั้น อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีภาวะผู้นำและการบริหารซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อปรัชญา เป้าหมาย การพัฒนาภารกิจของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการศึกษาเรื่องสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวข้องกับบริบททางด้านโครงสร้างและทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังต่อไปนี้

2.1 โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏ

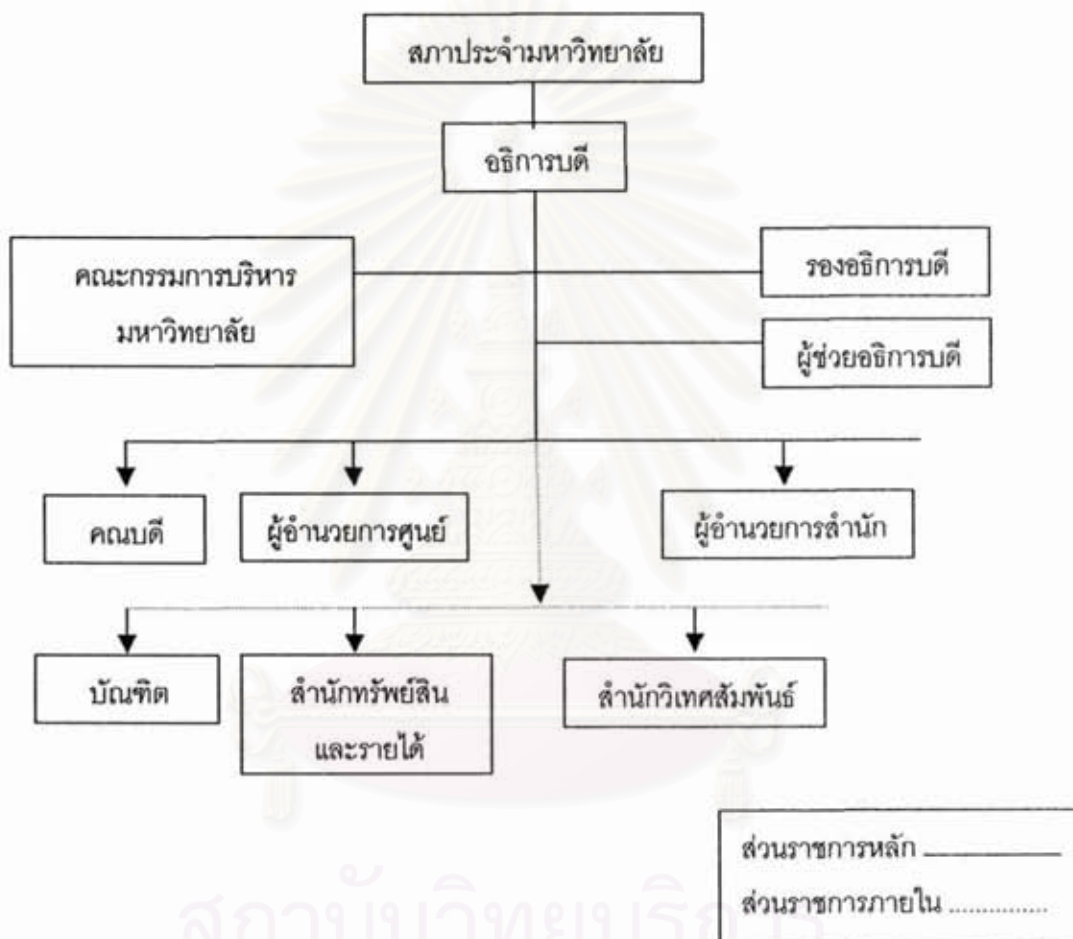
จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล ในการดำเนินการตามหมวด 2 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง มีสภาประจำมหาวิทยาลัยของตนเอง มีนายกสภาและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกเป็นกรรมการสภา ประธานสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีโดยคำแนะนำของอธิการบดีโดยมีรองอธิการบดีได้หลายคน อธิการบดีแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีจากข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและให้อธิการบดี มีอำนาจถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดีได้

การจัดตั้งส่วนราชการต่างๆ ที่เทียบเท่าคณะภายในมหาวิทยาลัยให้ทำเป็นกฎกระทรวง การจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วย

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะครุศาสตร์
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. คณะวิทยาการจัดการ
6. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
7. สถาบันวิจัยและพัฒนา
8. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
10. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

อนึ่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่จัดตั้งใหม่ 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ นครพนม ชัยภูมิ ศรีสะเกษ และร้อยเอ็ด แต่ปัจจุบันเหลือเพียง 4 แห่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมได้ยุบรวมไปอยู่กับมหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งใหม่ 4 แห่งจะมีการจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะศิลปกรรมและวิทยาศาสตร์



แผนภูมิที่ 3 การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่มา: เอกสารรายงานประจำปี 2547 – 2548 และข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง

สภาพทั่วไปการจัดการเรียนการสอน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งเปิดการสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และหลายแห่งได้เปิดการสอนระดับปริญญาเอก ทั้งหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ รวมทั้งเปิดศูนย์ให้บริการการศึกษาต่างๆ อีกมากมาย ทั้งในและนอกเขตบริการ รายละเอียดศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แต่ละแห่งซึ่งแตกต่างกัน คณะต่างๆ ของแต่ละมหาวิทยาลัยมีโปรแกรมวิชาหรือสาขาวิชาหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทย

1. มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมเอื้ออาทรและสมานฉันท์
2. มุ่งพัฒนาประชากรไทยให้เป็นประชากรโลกเพื่อให้คนไทยโดยเฉพาะในชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างปกติสุข เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น สังคมอื่น
3. มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทย ให้มีเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทย

ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ

1. มุ่งพัฒนาคน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิธีการทำงาน การจัดการและสร้างความตระหนักให้สังคม ชุมชน เข้ามารวมพลังสนับสนุน
2. ใช้ความรู้ สังคม และเงื่อนไขทางการเมืองขับเคลื่อนการปฏิรูปสู่เป้าหมาย
3. เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายและการบูรณาการ
4. ใช้วัฒนธรรม ศาสนธรรม และแนวพระราชดำริเป็นแนวทางพัฒนาสู่เป้าหมาย
5. ระดมสรรพกำลัง ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนา (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547)

2.2 ทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ 7 ประเภท ได้แก่

1. อาจารย์
2. ข้าราชการพลเรือนสามัญ
3. ลูกจ้างประจำ
4. ลูกจ้างชั่วคราว
5. อาจารย์พิเศษ
6. อาจารย์อัตราจ้าง
7. พนักงานในมหาวิทยาลัย

ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันประกอบด้วยจำนวนอาจารย์ 7,242 คน ข้าราชการพลเรือนสามัญ 446 คน ลูกจ้างประจำ 1,573 คน ลูกจ้างชั่วคราว 6,887 คน พนักงานในมหาวิทยาลัย 400 คน รวมทั้งสิ้น 16,330 คน และจำนวนนักศึกษาภาคปกติทั้งสิ้น 221,551 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547)

ตารางที่ 3 สรุปจำนวนอาจารย์ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และนักศึกษา
ปี 2547

สถาบันราชภัฏ	อาจารย์	ข้าราชการพล เรือนสามัญ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม	นักศึกษา (ปกติ)
เชียงใหม่	155	13	56	298	224	5,869
เชียงใหม่	246	12	67	237	325	5,637
ลำปาง	166	14	49	117	229	7,525
อุดรดิตถ์	180	12	37	258	229	4,896
กำแพงเพชร	134	12	43	152	189	3,799
นครสวรรค์	187	12	41	146	240	5,993
พิบูลสงคราม	208	13	49	178	270	3,797
เพชรบูรณ์	140	13	44	153	179	4,123
มหาสารคาม	233	11	45	210	289	7,372
เลย	196	12	45	173	253	5,045
สกลนคร	180	12	40	170	232	5,326
อุดรธานี	213	12	43	181	278	9,789
กาฬสินธุ์	8	-	-	17	8	480
นครพนม	6	-	-	32	6	480
นครราชสีมา	262	14	43	176	319	6,406
บุรีรัมย์	213	12	40	41	265	4,741
สุรินทร์	208	13	39	211	260	6,879
อุบลราชธานี	223	12	44	211	279	5,439
ชัยภูมิ	8	-	-	24	8	569
ศรีสะเกษ	9	-	-	19	9	849
ร้อยเอ็ด	9	-	-	24	9	939
ราชบุรี	171	12	33	198	216	4,236
เทพสตรี	205	12	38	149	255	4,107
พระนครศรีอยุธยา	208	13	50	135	271	3,852
วไลยอลงกรณ์	220	12	58	316	290	6,932
รำไพพรรณี	153	12	51	131	216	4,053
กาญจนบุรี	150	12	39	97	201	4,008
นครปฐม	217	12	42	116	271	5,513
เพชรบุรี	184	14	37	136	235	5,170

ตารางที่ 3 สรุปจำนวนอาจารย์ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และนักศึกษา ปี 2547 (ต่อ)

สถาบันราชภัฏ	อาจารย์	ข้าราชการพลเรือนสามัญ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม	นักศึกษา (ปกติ)
หมู่บ้านจอมบึง	166	12	42	166	220	3,431
นครศรีธรรมราช	189	12	58	106	259	5,031
ภูเก็ต	163	13	41	94	217	3,683
ยะลา	174	12	36	71	222	3,071
สงขลา	219	13	57	185	289	4,193
สุราษฎร์ธานี	152	13	39	114	204	3,423
จันทราเกษม	254	13	25	201	292	7,681
ธนบุรี	152	12	24	79	188	4,543
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	225	12	38	155	275	5,858
พระนคร	300	12	37	209	349	10,369
สวนดุสิต	269	11	43	884	323	26,476
สวนสุนันทา	287	13	50	317	350	9,968
รวมทั้งสิ้น	7,242	446	1,573	6,887	9,261	221,551

ที่มา: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547.

ตอนที่ 3 หลักการภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารตัวหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต (dynamic) กล่าวคือมีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีผลผลิตของงานสูง แต่บางครั้ง ภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ (Trewatha and Newport, 1982)

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนัก้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดง

ถึงลักษณะของผู้หน้าที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้หน้าที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ หรตาล, 2546) ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อธิษฐานธรรม 4 พรหมวิหารธรรม 4 อดติ 4 คหิสุข 4 สังคนะวัตต 4 ชั้นดีโลรัจจะ นิริโธตปปะ อิทธิบาท 4 เวสาร์ชกรณะ 5 ยุติธรรม 5 อปรินิยธรรม 7 นาถกรณธรรม 10 กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ (ที่มา : <http://www.rin.th/article>)

ในอดีต ยุคโศกสมัยใดที่บ้านเมืองมีภาวะผู้นำในระดับชาติที่อ่อนแอ ย่อมจะถูกข้าศึกบุกเข้ามา รุกราน จนต้องเสียอิสรภาพไปในที่สุด ในตรงกันข้าม ยุคโศกสมัยใดที่ประเทศชาติมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ประเทศชาติก็จะเจริญรุ่งเรือง แต่อ่านาจาบารมีไปทุกทิศทาง ตัวอย่างเช่น สมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมัยสมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น ถ้ามาดูภาวะผู้นำระดับองค์การซึ่งสามารถพลิกผันจากบวกลบเป็นลบและจากลบเป็นบวกได้อย่างเด่นชัด เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนผู้ว่าราชการจังหวัดหรือเปลี่ยนตัวอธิการบดีจะมีพฤติกรรมองค์การที่ผิดแผกแตกต่างกันไปเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลให้เกิดผลผลิตหรือผลงานที่แตกต่างกัน (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)

ในเรื่องหลักการบริหารแบบไทย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดหลักการบริหารการปกครอง "ทศพิธราชธรรม" หลักการบริหารจัดการที่ดีและหลักการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มาศึกษาและจะนำเป็นส่วนหนึ่งที่จะไปสร้างแบบสัมภาณอธิการบดี และสร้างแบบสอบถามผู้บริหารอื่นๆ คณาจารย์ และนักศึกษา เพื่อให้ได้สไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อคณาจารย์และนักศึกษาด้วย

ภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย มีดังนี้

3.1 ทศพิธราชธรรม

ประเทศชาติมีเอกราชอธิปไตย ไม่ตกเป็นเมืองขึ้นของชาติใด ไม่ถูกควบคุมหรืออยู่ใต้อิทธิพลของชาติใด ทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจมีความเป็นไทย มีอิสรภาพมีความปลอดภัยจากการรุกรานของศัตรูและการบ่อนทำลายทั้งภายนอกและภายในประเทศ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณอันล้นพ้นหาที่สุดมิได้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ได้ทรงประกอบพระราชกรณียกิจนานัปการโดยมิได้เห็นแก่ความสุขส่วนพระองค์ ได้เสด็จเยี่ยมเยียนประชาชนในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ แม้ในท้องถิ่นทุรกันดารที่ห่างไกล พระองค์ทรงมีความห่วงใยในชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างยิ่ง ทรงถือว่าความสุขของประชาชนเป็นความสุขของพระองค์ ความทุกข์ของประชาชนและความทุกข์ของแผ่นดิน คือ ความทุกข์ของพระองค์ด้วยเช่นกัน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงริเริ่มโครงการอันสืบเนื่องมาจากพระราชดำริเป็นจำนวนกว่า 1,600 โครงการ เพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งน้ำสิ่งแวดล้อม การเกษตร การส่งเสริมอาชีพ สวัสดิการสังคม การคมนาคม สาธารณสุข พระมหากรุณาธิคุณของพระองค์ได้ทรง

ช่วยให้ประชาชนมีอาชีพ มีรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เมื่อประเทศไทยต้องประสบภัยและวิกฤติการณ์ต่างๆ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็ได้ทรงช่วยให้ประเทศได้ผ่านพ้นภัยวิกฤติการณ์ต่างๆ มาด้วยดี ทรงช่วยรักษาผืนแผ่นดินไทยให้ดำรงความเป็นเอกราชความสงบและความเจริญก้าวหน้ามาจนทุกวันนี้ เช่น เหตุการณ์วันมหาวิปโยควันที่ 14 ตุลาคม 2516 และ เหตุการณ์วัน "พฤษภาทมิฬ" วันที่ 17 พฤษภาคม 2535 ตลอดจนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในรัฐบาลทักษิณ 2

การที่สถาบันพระมหากษัตริย์ได้รับการยอมรับและเป็นสิ่งเทิดทูนอย่างยิ่งของปวงชนชาวไทยนั้น เพราะพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีภาวะผู้นำและใช้หลักการปกครองหรือหลักบริหารที่เรียกว่า "ทศพิธราชธรรม" (กิจวัตรของพระราชา 10 ประการ) ประกอบด้วย

1) ทศพิธราชธรรมข้อแรก คือ ความโอบอ้อมอารีเชื้อเพื่อเชื้อแผ่รู้จักแบ่งปัน (ทาน) กล่าวคือ ผู้ปกครองจะต้องไม่มีความละโมภและยึดติดในทรัพย์สินสมบัติ ควรสละทรัพย์สินมัตินั้นๆ เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชน

2) ทศพิธราชธรรมข้อที่สอง คือ มีศีลธรรมสูงส่ง (ศีล) ได้แก่ ผู้ปกครองจะต้องไม่ทำลายสิ่งที่มีชีวิต ไม่หลอกลวง ไม่ลักขโมย ไม่เอาไรต์เอาเปรียบ ไม่ประพฤติผิดในกาม ไม่กล่าวเท็จ และไม่ดื่มเครื่องดองของเมา คืออย่างน้อยต้องรักษาศีล 5 ข้อของคฤหัสถ์ให้ได้

3) ทศพิธราชธรรมข้อที่สาม คือ เสียสละทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (บริจาค) ได้แก่ ผู้ปกครองจะต้องเสียสละความสุขสำราญส่วนตัว ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศและแม้แต่ชีวิตของคน เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

4) ทศพิธราชธรรมข้อที่สี่ คือ ซื่อตรง ทรงสัตย์(อาชวะ) ได้แก่ ผู้ปกครองจะต้องไม่กล่าวหรือถือผิดถือฝ่ายในเวลาปฏิบัติหน้าที่ มีความจริงใจในความตั้งใจและไม่หลอกลวง สาธารณชน

5) ทศพิธราชธรรมข้อที่ห้า คือ ความกรุณาหรืออ่อนโยน (มัททวะ) ได้แก่ มีอัธยาศัยนุ่มนวลละมุนละไม

6) ทศพิธราชธรรมข้อที่หก คือ มีนิสัยเคร่งครัด (ตบะ) ได้แก่ จะต้องดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่ายไม่หมกมุ่นอยู่ในชีวิตฟุ้งเฟ้อระงับยับยั้งชั่งใจได้

7) ทศพิธราชธรรมข้อที่เจ็ด คือ ปลอดภัยจากโทษพยาบาท จองเวร (อโภธ) ได้แก่ เป็นผู้ไม่มีความรู้สึกชุนเคืองต่อใครๆ

8) ทศพิธราชธรรมข้อที่แปด คือ ไม่เบียดเบียนใคร (อวิหิงสา) ซึ่งไม่เพียงแต่หมายถึงการไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการพยายามส่งเสริมสันติภาพด้วยการงดเว้นและป้องกันสงคราม รวมทั้งทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรุนแรงและการทำลายล้างชีวิต

9) ทศพิธราชธรรมข้อที่เก้า คือ ความอดทน อดกลั้น ช่มใจ เข้าใจผู้อื่น (ขันติ) ได้แก่ สามารถอดทนต่องานหนัก ความตรากตรำ และความเสียดสีด่าถาก โดยไม่เกิดอารมณ์เสีย

10) ทศพิธราชธรรมข้อที่สิบ คือ ไม่เป็นปฏิปักษ์ ไม่ขัดขวาง (อริโรธนะ) กล่าวคือ ไม่ขัดต่อเจตจำนงของประชาชนไม่ขัดขวางมาตรการใดๆ อันจะเอื้ออำนวยต่อสวัสดิภาพของประชาชนกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปกครองประเทศโดยสมัครสมานน้ำใจกับประชาชน

ถ้าประเทศใดปกครองโดยบุคคลที่เรียกว่าผู้นำที่เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ ก็ไม่จำเป็นต้องพูดเลยว่าประเทศนั้นๆ จะต้องมีความสุข เรื่องนี้ไม่ใช่เป็นความฝันที่เลื่อนลอยเพราะว่ามีกษัตริย์ในอดีต เช่น พระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดียได้ทรงเคยสถาปนาพระราชอาณาจักร โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดเหล่านี้มาแล้ว

นอกจากนี้ หลักธรรมอื่นๆ ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น อคติ 4 (prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ผุดขึ้นจากความเกลียดล้าต่ำสูง และช่องว่างในสังคมมี 4 ประการ (ที่มา: <http://www.dmkky.com/thai/html/a-ka-ti-4.html>)

1. ฉันทาคติ คือ ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้ขายสินจ้างแก่ตน
2. โทสาคติ คือ ลำเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ
3. โมหาคติ คือ ลำเอียงเสียความยุติธรรมเพราะใจเดาะ ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง
4. ภยาคติ คือ ขาดดุลยอมร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพล หรือกลัวจะขาดผลประโยชน์

ประโยชน์

สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป (ที่มา: <http://sophon.bccnlp.ac.th>)

ซึ่งได้แก่

1. ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น
 2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น
 3. อัถตจริยา คือ ทำการตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น
 4. สมานัตตตา คือ การทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น
- หลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้ที่เป็นผู้นำ และบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคง และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

3.2 การบริหารจัดการที่ดี

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี ได้รับความสนใจนิยมนอกห้องศีกษาทางการศึกษานำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ. 2544 ได้มอบหมายให้ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) โดยประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ 21 แห่ง ดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติและความโปร่งใส การบริหารจัดการที่ดีจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 10 ข้อ ได้แก่ (1) ความโปร่งใส (2) การมีส่วนร่วม (3) ความเป็นธรรม (4) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (5) ความมีอิสระ คล่องตัว (6) การตรวจสอบได้ (7) การกระจายอำนาจ (8) การมีกฎระเบียบ (9) การมีแผนงานและเป้าหมาย (10) การประเมิน

อนึ่ง ในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันการศึกษา ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถาบันการศึกษา สามารถสะท้อนให้เห็นวิธีการการบริหารของผู้ว่ามีการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. ความโปร่งใส เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้มีการประกาศ กฎ ระเบียบที่ชัดเจน และเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ อย่างทั่วถึง ระบุรายละเอียดที่ชัดเจนที่ต้องการบุคลากรประเภทไหน ลักษณะงานที่จะปฏิบัติ พร้อมทั้งระบุเงินเดือนขั้นต่ำ ขั้นสูง เพื่อให้ผู้สมัครได้พิจารณาและตัดสินใจ การกำหนดค่าตอบแทนควรประกาศตารางเงินเดือนและขั้นเงินเดือนให้ประชาคมรับทราบ การประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ ควรประกาศกฎระเบียบในการประเมินผล หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การประกาศให้บุคลากรรับทราบก่อนการประเมิน และกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมิน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร ควรประกาศและชี้แจงให้ประชาคมได้รับทราบอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับสิทธิที่พึงได้จากสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ การอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรประกาศกฎ ระเบียบต่างๆ ให้ประชาคมเข้าใจในกระบวนการที่จะร้องทุกข์กับคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ เป็นต้น

2. ความเป็นธรรม เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดีในระดับการบริหารงานบุคคล เมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแล้ว การจ้างงานควรใช้ระบบสัญญาจ้างกับบุคลากรที่เป็นธรรม มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนที่ต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา การกำหนดค่าตอบแทน ควรมีคณะกรรมการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่งและเขียนเป็นประกาศ หรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการดำเนินการ การประเมินผล ควรมีคณะกรรมการพิจารณาและกรรมการควรเป็นผู้แทนของบุคลากรหรือสภาอาจารย์ พร้อมทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ยังให้โอกาสกับผู้ถูกประเมิน ถ้าไม่ได้รับความเป็นธรรมก็สามารถร้องทุกข์จากคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ในระดับมหาวิทยาลัยและภาครัฐได้ การพิจารณาความดีความชอบ ควรเน้นที่กระบวนการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นธรรมและเปิดเผย นอกจากนี้ สำหรับเรื่องอื่นๆ ควรมีกฎระเบียบที่ชัดเจน ประกาศให้ทราบทั่วถึงทั้งนโยบายและแผนการดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเป้าหมายหรือผลงานที่ตั้งไว้ในแต่ละตำแหน่ง และควรให้มีช่องทางให้บุคลากรที่ถูกละเอียดหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมได้มีโอกาสร้องทุกข์จากคณะกรรมการที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นธรรมในสายตาของประชาคม

3. การมีส่วนร่วม ประชาคมสามารถมีส่วนร่วมได้ตั้งแต่การออกกฎ ระเบียบในการบริหารงานบุคคล มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้าน มีส่วนร่วมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานเป็นต้น

4. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น ปัจจัยหนึ่งเกิดจากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานทราบความก้าวหน้าของตำแหน่งที่ทำ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เป็นต้น

5. การมีกฎ ระเบียบ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลจะต้องมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน ที่เป็นคำสั่งของสำนักงาน ของสถาบัน หรือระเบียบอื่นๆ เช่น กฎระเบียบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ระเบียบการเข้าทำงาน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ เป็นต้น

6. การประเมิน ต้องมีระบบการประเมินบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นแต่ละช่วง พร้อมทั้งมีระบบการให้คุณและให้โทษ

7. การมีแผนงานและเป้าหมาย ในทุกตำแหน่งควรมีแผนงานระบุที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาที่ยังดำเนินงานพร้อมทั้งเป้าหมายของงาน ซึ่งจะเป็นเอกสารที่ใช้เปรียบเทียบการประเมินผลงานของบุคลากร

8. ความเป็นนิติธรรม คือ กฎ ระเบียบทุกอย่างจะต้องสามารถอ้างอิง และหาที่มาได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

3.3 กระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2546 ณ ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี โดยมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร) เป็นประธานการประชุมและบรรยายพิเศษให้แนวคิดว่าเป็นเป้าหมายของการบริหารประเทศไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบไหนก็แล้วแต่ต้องอยู่ที่ความผาสุกของประชาชนอยู่ที่ความก้าวหน้าของประเทศ ที่สำคัญต้องเป็นวิธีการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ขณะนี้ประเทศเรากำลังเลือกระบบที่ดีที่สุดที่เข้ากับประเทศไทยที่สุด เป็นระบบที่ผู้บริหารต้องพร้อมทำงานเพื่อประโยชน์สุข

ของประชาชน ระบบบริหารนี้ คือ กระบวนการทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งเป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ของระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดี มีรายละเอียดต่อไปนี้

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ขยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	Relevancy
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย- มีส่วนร่วม โปร่งใส	Democracy
มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield
เราพร้อมทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน	I AM READY

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและเป็นนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีการบริหารตามรูปแบบกระบวนการทัศน์ I AM READY ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะได้ให้หน่วยราชการทุกแห่งนำไปใช้ โดยจะจัดให้มีระบบการประเมินตามกระบวนการทัศน์ I AM READY ด้วย

ทั้งหมดที่ผู้วิจัยนำมาอ้างนี้ เป็นหลักการบริหารแบบไทย เป็นการมองต่างออกไป เน้นการบริหารของไทยบนวัฒนธรรมไทย มีนักวิชาการด้านการบริหารมักจะกล่าวว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องเป็นการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมนั้นๆ หลักการบริหารที่ได้เคยเรียนรู้มากเป็นหลักและแนวคิดในการบริหารแบบของชาวตะวันตก เมื่อนำมาปรับใช้กับสังคมไทยก็มักจะประสบปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดอย่างมาก สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาหลักบริหารแบบไทยและหลักบริหารแบบตะวันตกมาบูรณาการกัน เพื่อสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในยุคนี้น่าจะเป็นสไตล์แบบบูรณาการคือเน้นความเป็นไทยความเป็นท้องถิ่นรวมกับความเป็นสากล เพื่อส่งผลให้อาจารย์และนักศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพก้าวสู่เวทีโลกได้อย่างสง่างาม

ตอนที่ 4 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารงาน

4.1 องค์ประกอบความเป็นเลิศขององค์การ

การศึกษาเรื่ององค์ประกอบความเป็นเลิศขององค์การ มีหลักการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ การใช้หลักองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ (7S) สู่อุบัติความสำเร็จตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey, 1990) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ (strategy) (2) โครงสร้าง (structure) (3) ระบบ (system) (4) บุคลากร (staff) (5) สไตล์ (style) (6) คุณค่าร่วม (shared value) (7) ทักษะ (skill) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดรูปแบบของการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์จะเป็นแผนงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

4.1.2 โครงสร้าง (structure) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงานอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ทีมงานเป็นรูปแบบโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ

4.1.3 ระบบ (system) การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน ความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากการมีระบบที่ดี

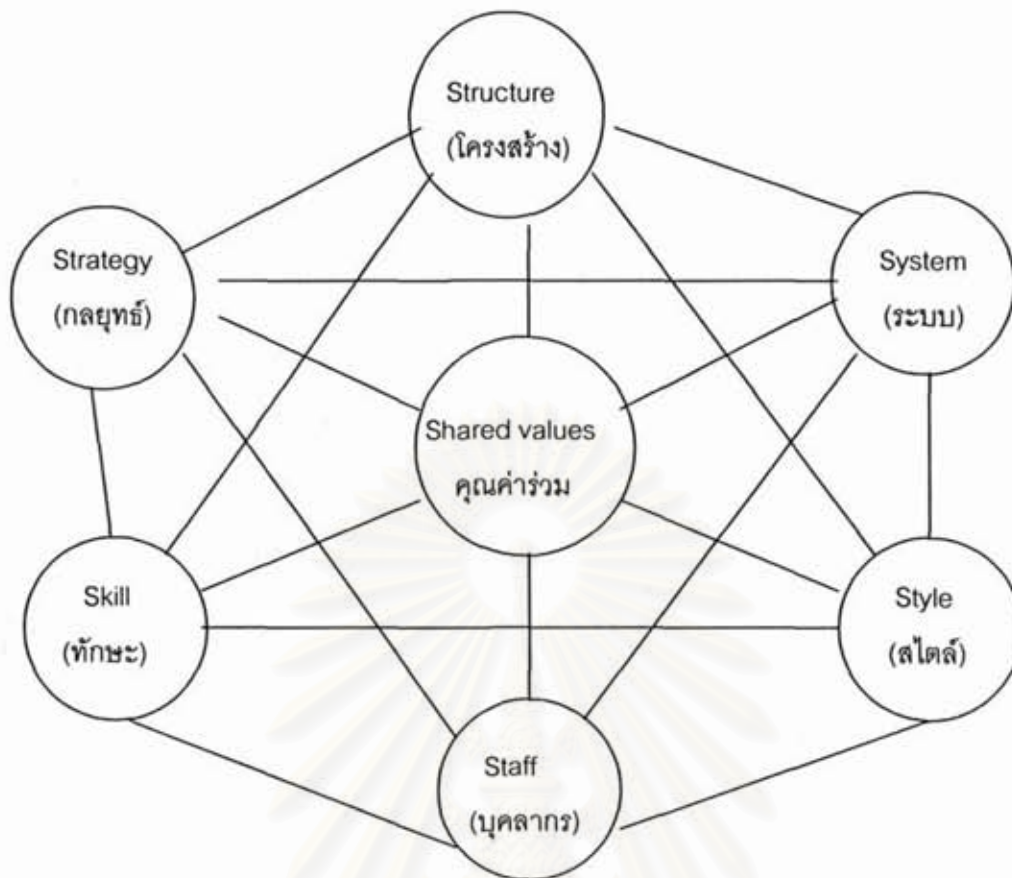
4.1.4 บุคลากร (staff) คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์การอย่างมาก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากร ต้องแสวงหาคูณค่าที่ดีของบุคลากรนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ที่จำเป็นและสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม

4.1.5 สไตล์ (style) สไตล์การบริหาร เป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาของผู้นำที่กำหนดขึ้นภายในองค์การซึ่งโดยทั่วไปสไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ

4.1.6 คุณค่าร่วม (shared value) การสร้างค่านิยมร่วมขององค์การ โดยสมาชิกขององค์การ นำมาใช้เพื่อให้ทุกคนบรรลุผลสำเร็จร่วมกันเป็นการสร้างพลังความร่วมมือ

4.1.7 ทักษะ (skill) เน้นทักษะที่โดดเด่นของผู้บริหาร และทุกคนของหน่วยงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ความเป็นเลิศขององค์การเกิดจากการผสมผสานอย่างกลมกลืน (integration) ของทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถเขียนเป็นไดอะแกรมได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบความเป็นเลิศขององค์กร 7 ประการ (7S) ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี

ที่มา: ทองหล่อ เดชไทย, 2544 หน้า 210

ดังนั้น การวิจัยเรื่องสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารก็เป็นการศึกษาองค์ประกอบหนึ่งขององค์ประกอบ 7 ประการ สไตล์ (Style) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นวิธีการหรือรูปแบบการทำงานของผู้นำที่กำหนดขึ้นภายในองค์การซึ่งโดยทั่วไปสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้นำแต่ละคน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสไตล์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้องค์ประกอบอื่นๆ อีก 6 องค์ประกอบไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ การศึกษาเรื่องสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

ผลิน ภูจรรยา, 2546 กล่าวว่า การศึกษาวิเคราะห์ที่สมควรนำมาทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รายละเอียดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการวิเคราะห์ 7S ของบริษัทที่บริการธุรกิจที่มีชื่อเสียงมาก แมคคินซีซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตัวเองในแง่มุมมองเฉพาะที่สำคัญทางการจัดการที่สามารถได้ข้อมูลในเชิงลึก เป็นการวิเคราะห์ใน 7 ประเด็นหัวข้อด้วยกันที่ทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การได้ ในรายละเอียดที่ชัดเจนมากขึ้นทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนในเชิงก้าวหน้า มีการวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1. โครงสร้าง (structure) การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การโดยรวม โดยมองถึงโครงสร้างในการแบ่งอำนาจ หน้าที่ในการทำงาน การตัดสินใจ สายงานการบังคับบัญชา โครงสร้างการแบ่งสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร โดยวิเคราะห์เจาะลึกไปถึงโครงสร้างย่อย ๆ ภายในโครงสร้างหลักด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างนั้นกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ และบรรยากาศในการแข่งขันเพื่อให้สามารถตอบสนองการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับธุรกิจ และความเชี่ยวชาญของตนเองที่มีอยู่เป็นสำคัญ

2. ระบบ (system) การดำเนินงานทุกระบบจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียด เช่น ในเรื่องการใช้ระบบการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ระบบในการติดตามผลการดำเนินงาน ระบบการจัดการทางบัญชี ระบบการเก็บเงิน ระบบในการวางแผนพัฒนาบุคคล ระบบการจัดจำหน่าย รวมถึงระบบการบริหารดำเนินงาน ซึ่งควรมีการศึกษาและพิจารณาถึงวิธีการทำให้ระบบต่างๆ มีการดำเนินไปเพื่อควรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการบูรณาการของระบบต่างๆ เข้าด้วยกันอันจะทำให้เกิดพลังในการรวมตัวกัน รวมถึงส่วนที่เป็นตัวแปรสำคัญในประเด็นต่างๆ เช่น เป้าหมาย สาเหตุแห่งอุปสรรค วิธีการดำเนินการที่แก้และลดปัญหา ทั้งนี้เป็นไปเพื่อส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจนั้นทุกองค์การจะต้องมีอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกฝ่ายมุ่งความสนใจไปที่กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ควรมีการคำนึงถึงระยะเวลา บริบทแวดล้อม การใช้กลยุทธ์นั้นมาเป็นเวลานานเกินไป กลยุทธ์นั้นอาจจะใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ดังนั้น ควรมีการปรับกลยุทธ์ที่ใช้ให้สอดคล้องและมีการตรวจสอบผลของการใช้กลยุทธ์อยู่เนืองๆ เพราะในขณะที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ คู่แข่งขันก็พัฒนากลยุทธ์เช่นเดียวกับเรา ดังนั้น เพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม องค์การจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์เสมอ

4. บุคลากร (staff) การศึกษาในเรื่องนี้จะมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากรขององค์การนั้น ๆ ถึงเรื่องระดับการศึกษา จำนวนพนักงานกับปริมาณงาน สัดส่วนของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีต่อพนักงานที่เป็นคนรุ่นเก่า การได้รับการอบรมของพนักงานเกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ เพราะเป็นที่ชัดเจนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหาร การประเมินผลศักยภาพตัวเองในเรื่องนี้อย่างชัดเจน จะทำให้การวางแผนไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันทำได้อย่างถูกต้องตรงจุดมากที่สุด

5. ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานอื่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ หรือความสามารถพิเศษในการทำงานให้เสร็จสิ้นลงได้โดยไม่ต้องพึ่งพิงคนอื่น ในเรื่องนี้ทักษะเป็นกุญแจสำคัญไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยเป็นการสร้างให้เกิดความยืดหยุ่นทางการจัดการ กล่าวคือ หากองค์กรใด มีบุคลากรที่มีทักษะในหลายด้าน ความคล่องตัวในการจัดการก็จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีบุคคลที่มีความชำนาญเพียงด้านเดียว ตัวอย่างเช่น การที่มีแม็คกายเวอร์ (McGyver) อยู่ในองค์กรเพียง 5 คน เปรียบเสมือนหนึ่งมีพนักงาน 20 คนในเวลาเดียวกัน เพราะ 5 คน

ที่มีทำหน้าที่เป็นเลขานุการการประชุม สามารถซ่อมคอมพิวเตอร์ ดูและระบบ Lan และช่วยงานจัดการแสดงสินค้าที่จะต้องใช้บุคคลที่พูดได้ 4 ภาษา ที่สำคัญยังทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอที่ดีมากอีกด้วย ผลที่เกิดตามมาอย่างชัดเจน คือ ผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานหากนำมาคำนวณเพื่อหากำไรต่อพนักงาน จะพบว่าอัตราค่าตอบแทนพนักงานหนึ่งคนจะสูงมากกว่าและที่สำคัญต้นทุนในการดำเนินงานจะมีแนวโน้มที่ลดต่ำลงมาตลอดเวลา

6. สไตล์ (style) หมายถึง รูปแบบในการทำงานและการดำเนินงาน ลักษณะของการทำงานปกติจะมีรูปแบบเฉพาะในแต่ละลักษณะงานแต่ละอุตสาหกรรม สไตล์ในการทำธุรกิจแบบอุตสาหกรรมการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมบริการก็จะแตกต่างกันหรือแม้แต่ในอุตสาหกรรมการผลิตด้วยกัน โรงงานผลิตไม้กวาด กับโรงงานผลิตแผ่นเวเฟอร์สำหรับใช้ในธุรกิจคอมพิวเตอร์ก็จะแตกต่างกันไป เช่นเดียวกับ สไตล์การทำงานของพนักงานในองค์กรที่ให้บริการทางการเงินก็จะแตกต่างจากบริษัทที่ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การที่องค์กรมีสไตล์การทำงานที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองตามลักษณะธรรมชาติของธุรกิจนั้นจะสร้างให้เกิดความเหมาะสมลงตัวได้ดีกว่า ทั้งนี้องค์กรธุรกิจจะต้องรักษาลักษณะเฉพาะพิเศษของตัวเองที่มีอยู่ด้วย

7. ค่านิยมร่วม (shared value) คือ บรรทัดฐาน ความเชื่อ แนวคิด การปฏิบัติของคนในองค์กรนั้นอาจรวมเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ในทางวิชาการพบว่าองค์กรที่มีค่านิยมร่วมที่เข้มแข็งจะมีพลังในการขับเคลื่อนที่ดีกว่าองค์กรที่มีค่านิยมที่ไม่ชัดเจน ทั้งนี้ค่านิยมจะต้องเป็นค่านิยมของผู้ชนะด้วย เช่น ค่านิยมร่วมกันในการให้ความสำคัญกับลูกค้าและการตอบสนองความต้องการด้วยความรวดเร็ว โดยที่ทุกคนให้ความสำคัญร่วมกันในระดับที่สูง สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ มีค่านิยมในเรื่องนี้ในระดับสูงมากในพนักงานทุกระดับ ทำให้ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ถึงความตั้งใจในการให้บริการ ล่าสุดได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินที่ได้รับความนิยมขึ้นชอบมากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าปัจจุบันในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อความเป็นเลิศทุกองค์การจะใช้องค์ประกอบ 7 ประการในการบริหารองค์การ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ จะเกี่ยวข้องกันอย่างมาก องค์ประกอบแต่ละตัวเอส (S) มีความสัมพันธ์กันเด่นชัดจนแยกไม่ออกในการพิจารณาภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมองเห็นว่าความแตกต่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอยู่มาก ดังนั้นกรอบแนวคิด 7S ถึงจะมีอยู่ทุกมหาวิทยาลัยแต่จะแตกต่างกันในภาพรวมและแตกต่างกันในแต่ละกรอบความคิดเฉพาะเรื่องด้วย เช่น กลยุทธ์ หรือโครงสร้าง หรือระบบ บางแห่งอาจจะมากบางแห่งอาจจะน้อย คงต้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของอธิการบดีของแต่ละแห่งด้วย ในการจะสำรวจตรวจสอบว่า S แต่ละตัวในมหาวิทยาลัยของตนมีมากเพียงใดและใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติส่งเสริมให้กรอบแนวคิดทั้ง 7 เติบโตขึ้นได้อย่างเหมาะสมกลมกลืนกันเพื่อที่จะได้ใช้ภาวะผู้นำบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป การเปรียบเทียบกันระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดี

ต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรม ถ้าหากจะเอามาเปรียบเทียบกันเป็นรายบุคคลต่อบุคคลเพราะสถาบันที่เป็นพื้นฐานของกรอบความคิดทั้ง 7 แตกต่างกันแต่แรกแล้ว (กระแส ชนวงค์, 2548)

ในการบริหารมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้ แต่การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะองค์ประกอบเดียวคือ สไตลส์ เท่านั้น

4.2 สไตลส์การเป็นผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อมองย้อนไปในอดีตถึงปัจจุบันสไตลส์การเป็นผู้นำของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน แตกต่างกันอย่างคล้อยคลึงกันบ้าง เริ่มจากสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ นายอานันท์ ปันยารชุน นายบรรหาร ศิลปอาชา พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายชวน หลีกภัย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร บางคนจะมีลักษณะเผด็จการ ใช้การสั่งการ บางคนมีลักษณะประชาธิปไตย กำหนดนโยบายจากการปรึกษาหารือและตัดสินใจโดยกลุ่ม ในอดีตกาลพระราชาก็ทรงตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรม คือ ธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล บริจาคะ(การบริจาค) อาชวะ (ความซื่อตรง) มัทวะ (ความอ่อนโยน) ตบะ(ความเพียร) อโภระ(ความไม่โกรธ) อวิหิงสา(ความไม่เปลี่ยนแปลง) ขันติ(ความอดทน) อวิโรธนะ(ความไม่ทำให้ผิด) รวมเป็น 10 ประการ ทศพิธราชธรรมคือหน้าที่ของพระมหากษัตริย์ เพราะพระมหากษัตริย์คือหัวหน้าต้องแสดงภาวะผู้นำ ดังเช่นที่ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชทรงมีพระปฐมบรมราชโองการไว้ว่า "จะปกครองโดยธรรม" ด้วยหลักทศพิธราชธรรมนี้เอง ผู้วิจัย จึงมีความเห็นว่าสไตลส์การเป็นผู้นำมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การในสถาบันการศึกษาเช่นกัน

สไตลส์การเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย และสภาพแวดล้อม การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ สิ่งสำคัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆของผู้นำ

หลักของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจเพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้นย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์เป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมพลังของบุคคลในองค์การ พรนพ ทุกกะพันธุ์, 2544 กล่าวว่าหลักของการเป็นผู้นำ มีดังนี้

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. L = Love | รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์ |
| 2. E = Education & experience | ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ |
| 3. A = Adaptability | ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า |
| 4. D = Decisiveness | มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้
รวดเร็ว |
| 5. E = Enthusiasm | มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและ
จริงใจ |
| 6. R = Responsibility | มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิก็ตามและ
รับผิดชอบงาน |
| 7. S = Sacrifice & sincere | เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วน
รวมด้วยความจริงใจและจริงจัง |
| 8. H = Harmonize | เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อ
เพื่อนร่วมงาน |
| 9. I = Intellectual capacity | มีความคิดริเริ่มฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ |
| 10. P = Persuasiveness | ความสามารถในการจูงใจคน |

สุรวัดน์ ชมภูพงษ์, 2547 กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำ (leadership) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ
งานดังนี้ คือ

- | | |
|--------------------|--|
| 1. L = Lively | ความมีชีวิตชีวา ไม่ใช่เนือยๆ เชื่อยๆ แต่ต้องดูแล้วสดชื่นขณะทำงาน |
| 2. E = Encourage | บำรุงน้ำใจผู้คน สร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องเสมอ |
| 3. A = Active | มีความคล่องแคล่ว การจะทำงานเป็นทีมต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง
กระฉับกระเฉง การคิดต้องฉับไว ต้องมีข้อมูล |
| 4. D = Decisive | มีความเด็ดขาด ก่อนจะเด็ดขาดเรื่องอะไรก็แล้วแต่ ต้องศึกษา
กฎ กติกา ศึกษาวัฒนธรรม ความเกี่ยวข้องในชุมชน ในพื้นที่ |
| 5. E = Endurance | มีความอดทนอดกลั้น เมื่อตัดสินใจอะไรแล้ว ไม่มีคนเห็นด้วย
ก็ต้องใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็น หรือเคารพเสียงข้าง
น้อยซึ่งอาจจะมาเป็นประโยชน์ต่อเรา |
| 6. R = Responsible | แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี |
| 7. S = Smart | เฉลียวฉลาดสง่างาม |

8. H = Healthy มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี นักบริหารต้องมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วเราจะต้องแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรให้เสียหายน้อยที่สุด
9. I = Informative มีความสนใจข่าวสาร นักบริหารต้องสนใจข่าวสารให้ทันสมัยทุกวัน เพื่อมีข้อมูลในการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา
10. P = Polite มีความสุภาพ เรียบร้อย ไม่ปฏิบัติตนเป็นที่รังเกียจของเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ นับเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรม การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวทำหน้าที่เป็นผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Trewatha and Newport, 1982)

การที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและมวลสมาชิก สำหรับองค์การที่เป็นทางการนั้น ส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารจะมีชื่อเรียกและชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการบดี เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การเพื่อให้กระทำ หรือ งดเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ซึ่งมีรูปแบบทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในองค์การทั่วไปผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่าไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขา

การวิจัยทางจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ และการวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีข้อสรุปสำคัญ 14 ประการดังนี้ (Campbell et al, 1983)

1. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การรู้แจ้ง ค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นิสัยหรือทักษะ
2. ผู้นำ เป็นผู้กระตุ้นให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การเกิดขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการปะทะสัมพันธ์และเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลแต่ละคนและกลุ่มให้เกิดขึ้นด้วย
3. คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มจะต้องเป็นไปเพื่อการริเริ่มการสร้างสรรค การสื่อสารสัมพันธ์ ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเข้าใจ การสร้างขวัญและการปฏิบัติต่อกัน
4. ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง
5. บุคคลทุกระดับชั้นในองค์การ สถาบัน/สังคม มีสมรรถภาพในการมีความเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามเวลาและตามกรณีแวดล้อม
6. พฤติกรรมผู้นำไม่มีความเกี่ยวข้องกับระดับความเป็นผู้เปิดเผยของบุคคล ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
7. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้
8. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับ ย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด
9. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ/สถาบัน ขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำต้องใช้ในขบวนการต่างๆ เช่น กลุ่ม การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ
10. ความเป็นผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้องซึ่งมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ
11. การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำ ย่อมแสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย
12. ความเป็นผู้นำจะทำให้ความสมดุลของกลุ่มเสียไป สาเหตุนี้เองจะทำให้กลุ่มมีปฏิกิริยาเคลื่อนไหว ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะก้าวร้าวและขัดแย้งกับกลุ่ม หรืออาจจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือพฤติกรรมผู้นำอาจเป็นตัวเร่งปฏิกิริยากกลุ่ม แต่ผู้นำจะไม่เป็นกลาง
13. ผู้นำจะไม่เป็นผู้ตัดสินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่กลุ่มจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ของกลุ่มเอง
14. ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำนั้น สามารถวัดโดยผลิตผลขององค์การ หรือการสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย ความมั่นคง และความเหนียวแน่นของกลุ่ม และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความชำนาญ ความคล่องแคล่วของสมาชิกแต่ละคนและส่วนรวมว่าได้ก้าวหน้าไปเพียงใด

จากแนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิจัย นักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วนั้นอาจจะสรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ การใช้คน ฯลฯ เพื่อที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องเรียนรู้ ปรับปรุง ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ
3. ผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ผลที่ตามคือความราบรื่นเรียบร้อย ความมีประสิทธิภาพ หรือความไม่มีประสิทธิภาพ ความเสียหาย หากผู้นำมีความเป็นผู้นำและขาดความเป็นผู้นำตามลำดับ
4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ
5. บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเสมอไป

ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ความมีบารมี หรือพลังอำนาจ อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า "ผู้บริหารที่เดินนำหน้าคือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ขอบผลกหลังคือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ" (Trewatha and Newport, 1982) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะที่สำคัญประการหลังที่แตกต่างจากองค์การทั่วไป คือ การมีผู้บริหารซึ่งมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Hersey & Blanchard, 1977)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่มีการให้ความหมายกันอย่างหลากหลาย พจนานุกรม (New Webster's Dictionary of the English Language, 1981) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าทีของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ ส่วนฮอร์นบี (Hornby, 1993) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำ ในขณะที่ (เชียรชัย เขียวมวณธ, 2536) ระบุ

ในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ ซึ่งการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาถึงเรื่องคุณลักษณะส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นในเรื่องการประสบความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูง และเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำไม่ใช่เป็นเรื่องของนักบริหารระดับสูงเท่านั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารทุกระดับขององค์การต้องมีบทบาทของภาวะผู้นำด้วย

สำหรับการใช้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ นักการศึกษา แตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล เมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นตัวแทนของพลังงานที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น ซึ่งเป็นขั้นตอนของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ (Hemphill & Coons, 1957; Davis, 1967; Jacobs, 1970)

หรืออีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler & Chemers, 1974) ซึ่งผู้นำที่มีอิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมียอมรับอิทธิพลนั้น ๆ (Morphet et al, 1967) จัดได้ว่าภาวะผู้นำของผู้นำ มีการใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974) กระบวนการดังกล่าว อาจเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Boles & Davenport, 1975) อนึ่ง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ อาจมิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำเพียงฝ่ายเดียว ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการแต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียวในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน (Hollander, 1978)

ในบางกรณี ภาวะผู้นำ อาจมีการนำไปใช้ในเชิงการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ทั้งนี้ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่ามีสมาชิกคนหนึ่งมีสิทธิที่จะกำหนดแบบแผนพฤติกรรมของมวลสมาชิก หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพล

ต่อผู้อื่นให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดโดยสมัครใจและเป็นไปอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมายเจกเช่นการทำหน้าที่ของวาทยากรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน (Janda, 1960; Koontz and Wehrich, 1988) วิธีการที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมตามยอมตาม อาจมีกระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม (Sergiovanni and Moore, 1989) ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ (Bovee and others, 1993)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำ ยังมีความหมายในเชิงกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพการทำงาน (Nelson & Quick, 1997) ภาวะผู้นำทางการบริหาร เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพาให้เกิดพฤติกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด ในทางตรงกันข้าม การขาดภาวะผู้นำเป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ (Trewatha & Newport, 1982) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย (Gibson et al., 1997) กระบวนการของภาวะผู้นำ มีความพยายามจากบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่สามารถชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ (Bennis, 1997) ความสามารถในการโน้มน

น้ำวนหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์การ (Katz & Kahn, 1978) การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ (Jaco, 1982) อีกทั้งยังเป็นการบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ (Zka, 1983) ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ และนอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้ (Bennis & Nanus, 1985) ดังนั้น ภาวะผู้นำที่หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 2002) เป็นความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ สมาชิก ได้แก่ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ (Daft, 1999) ซึ่งเป็นแนวทางและกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง (Campbell et al., 1983) และเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Green, 1988)

ในส่วนของนักวิชาการไทย กล่าวถึงความเป็นผู้นำ ว่าหมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (พระธรรมปิฎก, 2540) ภาวะผู้นำนั้น หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้จากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักคาดคะเนความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้และทั้งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง (อานันท์ ปันยารชุน, 2540) ผู้นำควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ

ทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร (ลีปพนธ์ เกตุทัต, 2540) ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำคือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ (ประเวศ วัชสี, 2540) ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า "แวว" สิ่งที่มาจกสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ ปรับปรุงแต่ง ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบคือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตา กรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก เอาใจจริงเอาใจและมีผลงาน (ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, 2540) ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือ วิกฤติจากโครงสร้างองค์การ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ ความเป็นผู้ยึดหลักการ ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ ความเป็นนักปฏิบัติ และความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540)

นอกจากนี้ ยังมีความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวถึงโดยนักวิชาการไทย อีกหลาย ประการ ดังเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพล ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) ซึ่งควรเป็นกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (ดิน ปรัชญาพุทธิ, 2536) ภาวะผู้นำ เป็นดั่งพลังที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2546) ซึ่งเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น อันจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ สร้างบรรยากาศให้การทำงาน รวมถึงสามารถนำเอาความเป็นเลิศของ ผู้ได้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การได้ (เสนาะ ดิยาวี, 2545; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545; ทักษิณ ชินวัตร, 2548)

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็น การผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการนำของผู้นำในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร เป็น ความสามารถของผู้บริหารในการนำหรือการใช้ความสามารถงูใจ โน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวม

พลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำ ทำให้พบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและการบริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การ แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่งในองค์การ ภาวะผู้นำจึงปรากฏในลักษณะผู้นำที่เป็นทางการเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538)

ผู้บริหารการศึกษาต่างได้รับความคาดหวังว่าควรจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ยาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีสามารถทำใหกลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทำให้องค์การคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งที่ปรารถนา เพื่อให้้องค์การมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องทำหน้าที่ทั้งผู้บริหาร หัวหน้าและผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ผักผ่อนและพัฒนาได้

ดังนั้น ภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การ

ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์การ ในการที่จะเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการ ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง (อรุณ วัชรธรรม, 2523) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษาหรือที่เรียกว่าเกณฑ์บัลลตริจด้านการศึกษา ในปี 2548 ได้พูดถึงภาวะผู้นำว่าเป็นหัวใจหลักในการนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ได้พูดถึงเรื่องนี้โดยไม่ได้มีการฉายภาพจริงของการนำองค์การโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ทำให้เรื่องนี้จบอยู่แค่ในกระดาษ อยู่บนเวทีที่มีผู้อภิปรายพูดถึงและอยู่ในวงสนทนาของมหาวิทยาลัย โดยไม่ปรากฏการผลักดันให้เกิดเป็นองค์ประกอบหลักในการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกอย่างจริงจัง เกณฑ์บัลลตริจ (2005) นี้ย้ำเตือนมหาวิทยาลัยในเรื่องสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง การขับเคลื่อนให้เกิดผลจริงตามแผนปฏิบัติการ การมองให้รอบและใช้ประโยชน์จาก

ความหลากหลาย การเตรียมพร้อมตอบรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคตและในสภาวะฉุกเฉิน เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548)

สรุปได้ว่า การบริหารงานในทุกด้านขององค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ต่างก็มุ่งหวังให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะนำคนไปในทิศทางใด หากผู้นำมีความสามารถที่จะจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จได้ ผลย่อมตกอยู่กับองค์การนั้น องค์การใดมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์การนั้นก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานนั่นเอง

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ผู้บุกเบิกที่ทำการศึกษารวบรวมเรื่องแบบภาวะผู้นำหรือสไตล์การเป็นผู้นำ ได้แก่ เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White, 1939) ในราวปี พ.ศ. 2482 สรุปได้ว่า บุคคลกลุ่มเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ภายใต้ผู้นำที่มีสไตล์การเป็นผู้นำที่ต่างกัน คือ เมื่อกลุ่มอยู่ภายใต้ผู้นำเผด็จการ การตัดสินใจของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับผู้นำและสมาชิกกลุ่มค่อนข้างจะมีความเป็นอัตโนมัติสูงในการมีปฏิสัมพันธ์ แต่เมื่อเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้ผู้นำประชาธิปไตยสมาชิกกลุ่มจะมีความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาแบบภาวะผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี แบบผู้นำมีหลายแบบ สุดแต่จะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์อะไร เช่น พิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำเป็นเกณฑ์หรือการใช้อำนาจของผู้นำแบบของผู้นำเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ (Uris 1953) คือ
 - 1.1 แบบอัตนินิยม: ผู้นำแบบนี้วินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งโดยรวมอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 1.2 แบบเสรีนิยม: เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำ เกือบไม่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ปล่อยเสรีอย่างเต็มที่
 - 1.3 แบบประชานิยม: อยู่กึ่งกลางระหว่างแบบอัตนินิยมและแบบเสรีนิยม กล่าวคือเป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบาย และแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นแบบที่อำนวยความสะดวกแก่งานมาก แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่สู่จะเป็นผลดี
2. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจดังกล่าวมิใช่มาจากตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงอำนาจทางอื่นด้วย เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น สามารถแบ่งผู้นำโดยพิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจ 3 แบบ (ชูป กาญจนประกร, 2515) คือ

2.1 แบบใช้พระเดช (legal leader) ได้อำนาจปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายและใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบตามฐานตำแหน่งหน้าที่ทางราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้น

2.2 แบบใช้พระคุณ (charismatic leader) เป็นแบบที่มีส่วนร่วมอยู่ในลักษณะแบบใช้พระเดช หรืออาจมีอยู่ในตัวคนๆเดียว ทั้งๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีตำแหน่งที่จะมีอำนาจตามกฎหมาย ความสำเร็จด้วยการเอาชนะใจผู้อื่นเกิดจากศรัทธามิใช่บีบบังคับ

2.3 แบบสัญลักษณ์ (symbolic leader) มีความหมายเกี่ยวข้องกับอยู่ทั้งทางสังคม การเมือง และการบริหารราชการ มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ คนทั่วไปเคารพนับถือ

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก อาจจำแนกออกเป็น 3 แบบ (Lindgren 1954) คือ

3.1 แบบบิดาปกครองบุตร: ปฏิบัติงานเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาดีจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง

3.2 แบบนักการเมือง: เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองยืมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตน

3.3 แบบเชี่ยวชาญ: เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียมากกว่า มักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญและมีความรู้สึกซึ่งเฉพาะอย่าง

4. พิจารณาจากวิธีการทำงาน ตามแนวคิดของ Etzioni (1975) แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

4.1 แบบเจ้าระเบียบ: ผู้นำนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว

4.2 แบบบงการ: ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจโดยวิธีสั่งงานอย่างเดียว ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ไม่รู้จักวิธีสอนงานให้ลูกน้อง บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจงใจ: นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อเป็นการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในรูปของกลุ่มสามัคคีธรรมสูง ความสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ใช้หลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

5. พิจารณาผู้นำในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มและสมาชิกในองค์กร รวมทั้งการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มเพื่อยังความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของงาน สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Ruch, 1964) คือ

5.1 ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อประสิทธิผลของงาน

5.2 ผู้นำที่พยายามสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีและมีส่วนร่วมในการทำงาน

5.3 ผู้นำที่พยายามรักษามลประโยชน์ของตนและของกลุ่ม

5.4 ผู้นำที่ทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และให้ทุกคนพึงพอใจ

โมเซอร์ (Moser, 1971) กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ทางสังคมขององค์การตามแนวคิดของเกทเซลส์และกูบารา (Getzels and Gubar) แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบได้แก่

1. สไตล์ผู้นำที่ยึดสถาบัน: ผู้นำประเภทนี้ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก ในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียสละเวลาความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตัวเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรไม่คำนึงถึง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้อแท้ และขวัญปฏิบัติงานไม่มี งานอาจจะล้มเหลวได้

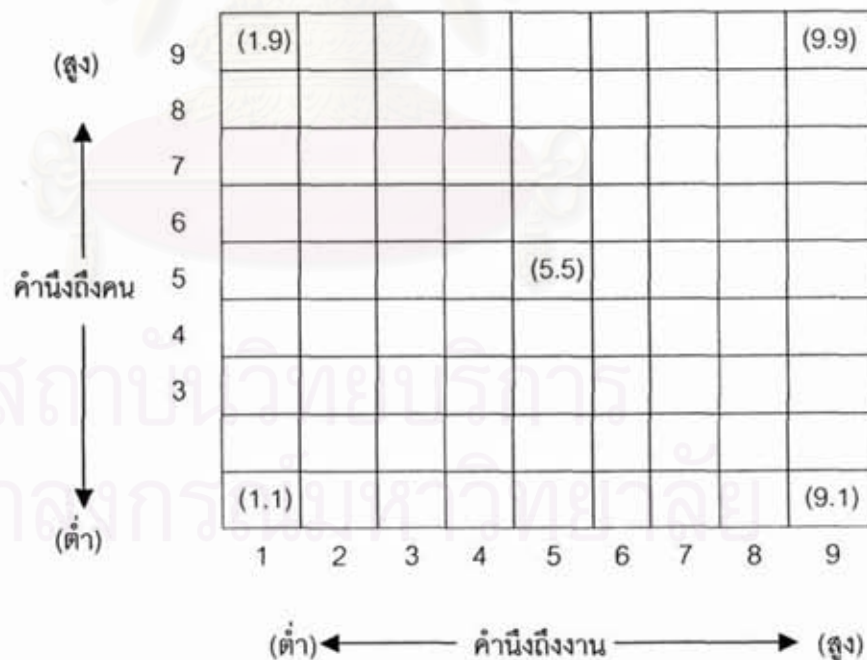
2. สไตล์ผู้นำที่ยึดบุคคล: ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎ ระเบียบและเป้าหมาย เพียงแต่จะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยความสุขสบาย และตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะประพฤติผิดอย่างไรก็ไม่ว่า เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไปโดยไม่คำนึงถึงงาน

3. สไตล์ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์: ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคคลเป็นหลัก โดยพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็ให้มีสิ่งตอบแทนบ้างตามความยุติธรรมและเหมาะสมโดยบุคลากร เองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคลากร ในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดียิ่ง

ดังจะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินการให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ถือหลักการที่ว่าภารกิจระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่าการทำงานใดๆก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งได้ต้องเลือกใช้วิธีบริหารแบบผสมประสานให้เหมาะสม

เบค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้สร้างตาข่ายการบริหารของผู้นำ และได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรต่างๆ ตาข่ายการบริหารมีแบบภาวะผู้นำเด่น 5 แบบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการเน้นสัมฤทธิ์ผลของงานหรือเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ (คน) ซึ่งจะมีรูปแบบแสดงได้ตามแผนภาพที่ 2: แสดงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบคุณภาพน้อย (1.1) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในงาน และคนน้อยมาก บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา
2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (1.9) หมายถึง ผู้นำที่สนใจคนเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร บรรยากาศโดยทั่วไปสนุกสนานเป็นกันเอง
3. ผู้นำแบบมุ่งงาน (9.1) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องงานเป็นที่สุด เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพของงานมากกว่าเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญในเรื่องขวัญและกำลังใจน้อยมาก
4. ผู้นำแบบหัวหน้าทีม (9.9) ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์และประสิทธิภาพของการทำงานสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (5.5) ให้ความสำคัญทั้งงานและคน พอประมาณ บรรยากาศทำงานเรียบง่าย งานอาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร คนมีขวัญและมีกำลังใจพอสมควร



แผนภาพที่ 2 ตาข่ายการบริหารของผู้นำ

ที่มา: Blake and Mouton, The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing, 1964.

จากแผนภาพ แสดงให้เห็นแกนแนวตั้ง หมายถึง การคำนึงถึงคน ความเอาใจใส่การดูแล สนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

แกนแนวนอน หมายถึง ความเอาใจใส่เรื่องของงาน เน้นในเรื่องของผลผลิตมากน้อย ตามลำดับของตัวเลข

สรุป เบค และมุตัน (Blake and Mouton, 1964) ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่ เรียกว่า ตาข่าย การบริหาร มุ่งเน้นใน 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. มิติมุ่งผลผลิต เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัย คุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิภาพของงาน ปริมาณของผลงาน

วรูม และเอ็ดตัน (Vroom and Yetton, 1973 อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ได้แบ่ง ประเภทของแบบภาวะผู้นำหลัก 5 ประการ คือ

1. แบบเผด็จการ 1: ทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลปัจจุบันที่ผู้นำมีอยู่
2. แบบเผด็จการ 2: ทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่สมาชิกกลุ่มมีอยู่ โดยไม่แจ้งสมาชิกกลุ่มให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของข้อมูล
3. แบบปรึกษา 1: พุดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในขณะประชุมกลุ่ม แล้วตัดสินใจ
4. แบบปรึกษา 2: พุดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับกลุ่ม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในขณะประชุมกลุ่ม แล้วตัดสินใจ
5. แบบกลุ่ม: พุดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาเกี่ยวกับกลุ่ม เป็นประธานการประชุมกลุ่มยอมรับและดำเนินการตัดสินใจโดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

อย่างไรก็ดี วิธีการทั้ง 5 ประเภทนั้น ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์เลย ผู้นำต้องเลือกวิธีการภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีลักษณะต่างๆถึง 7 ประการ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาลักษณะสถานการณ์ต่างๆให้เหมาะสมกับการใช้แบบวิถีภาวะผู้นำด้วย โดยพยายามตอบคำถามดังต่อไปนี้

(1) มีข้อกำหนดเรื่องคุณภาพที่ชัดเจนหรือไม่ เพราะวิธีการแก้ไขหนึ่งอาจมีความเหมาะสมมากกว่าอีกวิธีหนึ่ง

- (2) มีข้อมูลและความชำนาญเพียงพอที่จะตัดสินใจให้ผลงานมีคุณภาพสูงหรือไม่
- (3) ปัญหามีความชัดเจนเป็นแบบมีโครงสร้างหรือไม่
- (4) การยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นจุดวิกฤตต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- (5) ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง คิดว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการสืบค้นของผู้วิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและสืบสอบสไตล์การนำของอธิการบดี ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้บริหารของสถาบันการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (Fiedler' Contingency Model)

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler, 1967) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่าผู้นำแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ มีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

2. ทฤษฎี 3 มิติของเรตติน (Reddin, 1970 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536) แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุผล
- ทฤษฎี 3 มิติของเรตติน แสดงได้ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงมิติทั้ง 3 ของ 3 - D Theory

ที่มา: Reddin, Managerial Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1970.

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน มีการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่มีมากน้อยต่างกัน ซึ่งบางคนให้ความสำคัญต่อเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบบอิงเกณฑ์ เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองว่ามีกฎระเบียบอะไรที่สั่งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกะทัดรัดแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ ล่วงโดยไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง ให้ความสำคัญในตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้น มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบมุ่งสัมพันธ์ เน้นความสำคัญที่เกี่ยวกับคน แต่ให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับงานน้อย เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดและจะต้องมาก่อนเรื่องงาน เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญเป็นคนแบบเป็นกันเอง ง่ายๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ

เห็นอกเห็นใจคน คล้อยตามผู้อื่นง่าย มีความเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบมุ่งงาน มีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาชนะอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าว มีความมั่นใจตนเองมากกว่าปกติ เป็นคนขยันทำงาน มักจะกำหนดงาน การให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัวค่อนข้างมีความ ทะเยอทะยานในการทำงาน เรื่องงานจะต้องมาก่อนเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ให้ความสำคัญกับคน ต่ำ

4. แบบผสมผสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่อาศัยอำนาจหน้าที่ทำงาน ยึดตาม วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมาย มักให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมายใน การทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และมีประสิทธิผลน้อย สามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ (Reddin, 1970)

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้า ของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มักมีพฤติกรรมขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วยการแทรก หรือปิดบังข้อเท็จจริง ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้นำแบบนักบุญ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เพราะเชื่อว่าบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองจะทำให้งานราบรื่น มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วย หรือที่เปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ดังนั้น การบริหารงานจึงไม่ได้ผล เพราะการพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งไม่ได้แก้ปัญหาบุคคล

1.3 ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีความไว้วางใจในบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับ บัญชาตกอยู่ภายใต้ความกลัว ไม่กล้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะทำงานตามสั่ง ผู้นำประเภท นี้จะใช้อำนาจเมื่อมีการโต้แย้งจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดกลุ่มที่ต่อต้านได้

1.4 ผู้นำแบบประนีประนอม เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการขจัดปัญหา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้ยึดระบบระเบียบ เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักขาดความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไปหรือในวงการบริหาร

2.2 นักพัฒนา เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงานและดำเนินงานด้วยความชำนาญ มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะสั่งงานโดยไม่เกิดความขุ่นเคืองจากผู้ร่วมงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางมาตรฐานในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

เรตติน (Reddin, 1970) แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงานและในขณะเดียวกันก็สามารถที่เข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

ตามทฤษฎีนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะแต่บางคนอาจจะมีลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่งๆมีประสิทธิภาพ ผลของงานแตกต่างกันออก

ไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้น ตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออก เป็นดังนี้

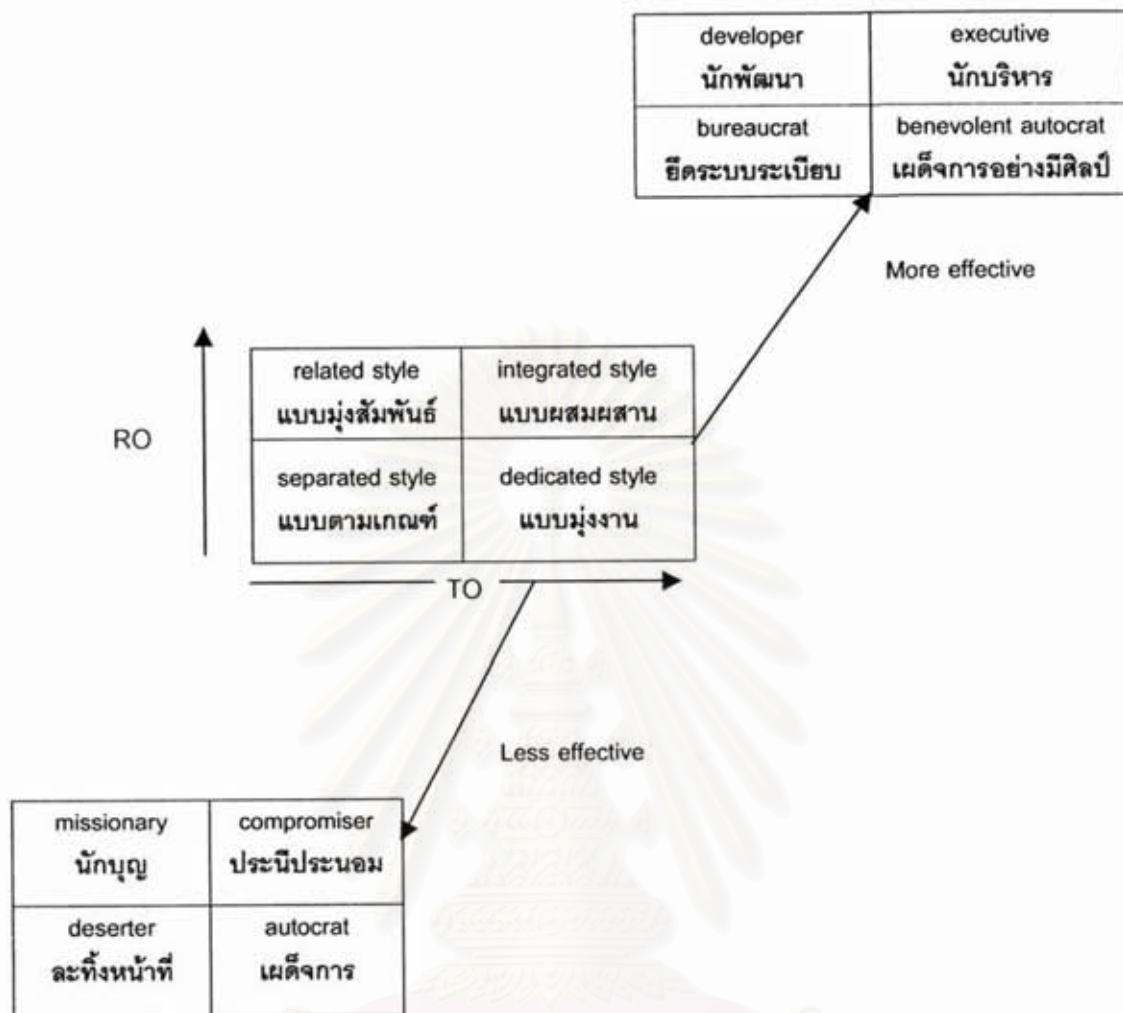


แผนภาพที่ 4 แสดงแบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ

ที่มา: ตัดแปลงมาจาก Reddin, 1970. Managerial Effectiveness, New York: McGraw – Hill.

จากตารางแสดงแบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ อธิบายได้ดังนี้

- แบบอิงเกณฑ์ ผู้ยึดระบบระเบียบ (bureaucrat) เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(separated) ผู้ละทิ้งหน้าที่ (deserter) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย
- แบบมุ่งสัมพันธ์ นักพัฒนา (developer) เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(related) นักบุญ (missionary) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย
- แบบมุ่งงาน ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(dedicated) (benevolent autocrat)
ผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย
- แบบผสมผสาน นักบริหาร (executive) เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(integrated) ผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย



แผนภาพที่ 5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย ตามกรอบทฤษฎีของ Reddin ที่มา: Reddin, 1970. Managerial Effectiveness, New York: McGraw – Hill .

3. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ครูซมาสกี และครูซมาสกี (Kruetzmarki and Kruetzmarki, 1995) ได้เสนอแนวความคิดว่าทุกๆสังคัมพยายามอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำในฝันของเขาเริ่มตั้งแต่สมัยอียิปต์โบราณ กษัตริย์ของพวกเขามีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ มีอำนาจอยู่ที่ปาก การยอมรับอยู่ที่ใจ และลิ้นที่เปี่ยมล้นด้วยความยุติธรรม ส่วนผู้นำสมัยกรีกโบราณนั้น ภาวะผู้นำในฝันมีลักษณะ 4 ประการประกอบด้วย

- (1) ความยุติธรรมและความพินิจพิจารณา
- (2) ความรอบรู้และการปรึกษาแนะแนว
- (3) ความสุขและไหวพริบ

(4) ความกล้าและการกระทำ (valor and action)

พรทิพย์ วยิมาพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ความน่าไว้วางใจสูง เกิดจากคุณลักษณะที่ดี และความรู้ความสามารถในระดับสูง
2. กล้าตัดสินใจ เป็นคนที่กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

ของตนเอง

3. เป้าหมาย มีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนและรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด
4. วินัยและซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นในระดับสูง รักษาความรับผิดชอบและมุ่งมั่น

แต่สิ่งสำคัญ

5. ความใจกว้าง คิดแบบชนะ-ชนะ และให้เกียรติผู้อื่น
6. ความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเข้าใจความต้องการของผู้อื่น

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายท่าน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถเช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992; Hartog & Koopman, 2001) แต่ก็มิงงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่พบว่าลักษณะของคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544)

4. ทฤษฎีอิทธิพลและผู้นำ (The Influence Theory of Leadership)

มิเชเนอร์ และ เบิร์ต (Michener and Bert, 1975; ทองหล่อ เดชไทย, 2544) เสนอแนวคิดว่า ผู้นำแห่งอิทธิพล หมายถึง สมาชิกกลุ่มคนใดคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นๆมากกว่าที่มีต่อตัวเขาเอง โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของผู้นำต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มที่จะทำตามเมื่อผู้นำมีเหตุผลของอุปสงค์ที่แน่ใจว่าดีสำหรับกลุ่ม เมื่อผู้นำมีอำนาจจะมีที่จะลงโทษสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามได้ และเมื่อผู้นำมีสิทธิตามกฎหมายที่จะสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำด้วยอิทธิพลนี้ต้องอาศัยสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันซึ่งบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามถ้าปราศจากผู้ตามก็จะมีผู้นำ หรือถ้าปราศจากผู้นำก็ไม่มีผู้ตาม คือทั้งผู้นำและผู้ตามต้องให้และรับบางสิ่งบางอย่างจากกันและกันเสมอ เช่น ผู้นำรับความมีสถานะภาพ

ความนับถือ ชื่อเสียงและอื่นๆจากการที่ต้องให้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้น ผู้ตามก็รับทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มจากผู้นำ

ความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตามนั้น พบได้จากการวิจัยต่างๆ เช่น ผู้นำมีแนวโน้มทั้งการพูดที่มากกว่าสมาชิกกลุ่มคนอื่น และรับการติดต่อสื่อสารจากสมาชิกกลุ่มมากกว่าผู้อื่นด้วย เมื่อบุคคลถูกกระตุ้นจากสมาชิกกลุ่มคนอื่นให้ต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ปริมาณเวลาในการพูดจะเพิ่มขึ้นพร้อมกับการเพิ่มสถานภาพแห่งภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า (1) ปริมาณการมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลของผู้นำมีผลกระทบต่อการยอมรับเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระหว่างสมาชิกกลุ่ม และ (2) ปริมาณของการสนับสนุนจากผู้ตามมีอิทธิพลต่อปริมาณของการมีส่วนร่วมและการยอมรับในสถานภาพแห่งภาวะผู้นำของบุคคล

5. ทฤษฎีตำแหน่งบทบาท/โครงสร้างกลุ่มสำหรับผู้นำ (Role Position/Group Structure Approach to Leadership)

แพทตอน (Patton, 1997) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เมื่อบุคคล 2 คน หรือมากกว่ารวมตัวกันเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ก็ต้องมีโครงสร้างกลุ่มเกิดขึ้น โครงสร้างกลุ่มจะประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และปทัสถานกลุ่มที่สะท้อนถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มหลังจากมีการพัฒนาโครงสร้างอย่างเป็นทางการแล้ว โดยมีการกำหนดระดับชั้นของอำนาจ ซึ่งแสดงให้ทราบถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกกลุ่มตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงล่างสุด อำนาจนั้นเป็นบารมีในทางกฎหมายที่กำหนดขึ้นเฉพาะตำแหน่งเพื่อให้บุคคลแสดงบทบาทได้ถูกต้องและเหมาะสมตามกฎขององค์การนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำตามคำสั่งของหัวหน้าในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคคลที่มีอำนาจจะสามารถแสดงการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยยึดหลักว่าบุคคลที่อยู่เหนือขึ้นไปในสายงานการบังคับก็คือผู้นำของตน

ตำแหน่ง บทบาทของภาวะผู้นำนั้นมีปัญหาอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

(1) ความไม่ชัดเจนที่ว่าบุคคลถูกแต่งตั้งเข้ารับตำแหน่งที่มีอำนาจสูงมากได้อย่างไร ซึ่งอาจไม่ใช่จากความสามารถแห่งภาวะผู้นำก็ได้

(2) ไม่สามารถอธิบายได้ว่าผู้นำเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่เป็นภาวะผู้นำ และผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเกี่ยวข้องกับกรกระทำที่เป็นภาวะผู้นำได้อย่างไร เพราะการกระทำของผู้นำนั้นไม่ได้เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด

(3) พฤติกรรมที่เป็นบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาอาจได้รับอิทธิพลจากบุคคลภายนอก ผู้ซึ่งไม่มีอำนาจเหนือเขาทั้งหลายโดยตรง

ครูเกอร์ รอยส์ (2003) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวในการประชุมเชิงปฏิบัติสู่ข้าราชการจังหวัด (CEO) ถึง 4 บทบาท ภาวะผู้นำ (The 4 Roles of Leadership) ดังนี้

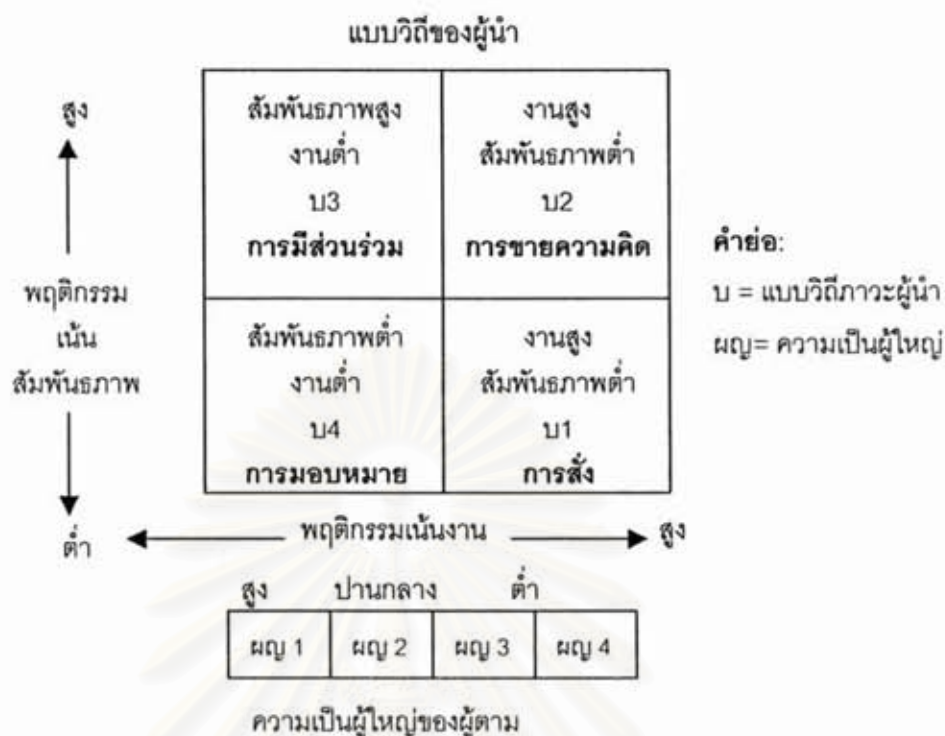
1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม และดำเนินชีวิตอย่างมีค่านิยมที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำจะต้องสามารถรับรู้ถึงความต้องการของผู้ตามซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ทำนายและสามารถนำไปสู่อื่นมีส่วนร่วมยึดมั่นในการบรรลุเป้าหมาย
2. การจัดสรรทรัพยากร ผู้นำมีหน้าที่จัดสรรบุคลากร พัฒนาระบบขั้นตอนการทำงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสมมูลของระบบนิเวศน์ขององค์กรและวิธีการสร้างสมมูลดังกล่าว
3. การเสริมพลัง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสภาวะที่จะสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ และปลดปล่อยความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน
4. การเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ตนเอง โดยที่ผู้อื่นยินดีติดตามอย่างเต็มใจ

6. ทฤษฎีแห่งสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (situational theories of leadership)

ผู้นำนั้นต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ เพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977) มีสมมุติฐานว่าการผสมผสานของพฤติกรรมภาวะผู้นำของ 4 พฤติกรรมซึ่งประกอบด้วยการบอกหรือสั่งการขายความคิด การให้มีส่วนร่วม และการมอบหมายอาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยที่การรวมของพฤติกรรมดังกล่าวจะเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมหรือความเป็นผู้ใหญ่ของกลุ่ม ซึ่งวุฒิภาวะ หรือ ความเป็นผู้ใหญ่ นั้น หมายถึงความสามารถในการตั้งเป้าประสงค์ที่สูงและบรรลุได้ (แรงจูงใจในความสำเร็จ) ความตั้งใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน การศึกษาหรือประสบการณ์ ของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์กันได้ดังแผนภูมิที่ 3 (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 4 แสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา: ทองหล่อ เดชไทย, 2544 หน้า 33.

ความสำคัญของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเป็นผู้ใหญ่ต่ำ ในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำควรผูกพันอยู่กับพฤติกรรมที่เน้นงานสูง และพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพต่ำ ถ้าสมาชิกมีความเป็นผู้ใหญ่ระดับปานกลาง ผู้นำต้องเริ่มแสดงพฤติกรรมเน้นงานสูง และสัมพันธภาพสูงก่อนแล้วตามด้วยพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพสูงและเน้นงานต่ำ แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเป็นผู้ใหญ่สูงในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำก็ใช้พฤติกรรมที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพต่ำได้ บลองชาร์ด ได้อธิบายว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานสูงและสัมพันธภาพต่ำหมายถึง การบอกหรือสั่งเพราะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารบทบาทเดียว ครั้นเมื่อมีประสบการณ์และความเข้าใจงานเพิ่มขึ้น ความเป็นผู้ใหญ่ก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงานและสัมพันธภาพในระดับสูงนั้น เรียกว่า พฤติกรรมขายความคิด เพราะว่าในขณะที่บอกชี้ทิศทางอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบแล้ว ผู้นำยังพยายามใช้การติดตามแบบสองทาง และการสนับสนุนทางด้านสังคมและอารมณ์ต่อกลุ่มด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจในสิ่งที่จะต้องทำ สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพสูงนั้น เรียกว่า พฤติกรรมความร่วมมือ เพราะผู้นำและสมาชิกกลุ่มร่วมกันตัดสินใจด้วยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง พร้อมด้วยผู้นำพยายามเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มได้ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ สุดท้ายเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงาน

และสัมพันธภาพในระดับต่ำ ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมกรมการมอบหมาย เพราะผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงาน เนื่องจากทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มมีความตั้งใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานของตนสูง

ภาวะผู้นำในองค์กร

คูเซส และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเป็นเลิศไว้ 5 ประการ คือ (1) ทำหายกระบวนการ (2) ตลบ้นตาลภาพฝัน (3) ชัยนถามได้ (4) ให้กำลังใจเป็นนิจ และ (5) พุด ทำ คิดเป็นแบบอย่าง โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

(1) ทำหายกระบวนการ

องค์การเป็นแหล่งของความขัดแย้งที่มองไม่เห็น ด้านหนึ่งก็เป็นการรักษาไว้และการดำเนินการเพื่อความต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงานหรือสถานภาพในขณะที่อีกด้านหนึ่งก็เป็นความพยายามริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และเลิกล้มกระบวนการหรือวิธีการเก่าๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ทั้งสองด้านก็มีจุดหมายปลายทางเดียวกัน คือ เพิ่มผลงานหรือผลผลิตของกลุ่มหรือองค์การนั่นเอง

ในส่วนของเกี่ยวกับบุคคลก็มีแรงผลักดันจากความขัดแย้งของการรักษาไว้และการริเริ่มสิ่งใหม่ หรือการดำเนินการต่อและการยุบเลิก โดยที่กลุ่มสมาชิกจะมีความขัดแย้งระหว่าง สวัสดิภาพในอดีตกับความพึงพอใจในความก้าวหน้าและความสำเร็จด้านสถานภาพเดิมต้องการให้มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเหมือนอย่างที่เคยเป็นในอดีต แต่ในด้านความต้องการความเชี่ยวชาญก็ต้องดิ้นรนเพื่อการเติบโต การเปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนทักษะ ดังนั้น การที่จะทั้งสถานภาพเดิมและเสี่ยงต่อความสำเร็จในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่สดใสกว่าจำเป็นต้องใช้ความกล้าหาญเป็นพิเศษ

(2) ตลบ้นตาลภาพฝัน

ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำประการที่สองก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์การควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางความพยายามของสมาชิก ดังนั้นผู้นำจะต้องมีลักษณะและดำเนินการ ดังนี้

- (2.1) มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่องค์การควรจะเป็น
- (2.2) สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นตามพันธะสัญญา
- (2.3) ทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- (2.4) สร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของเหตุและผลตามทฤษฎีและการวิจัย พร้อมทั้งประยุกต์วิธีการดำเนินงานที่ดี

ผู้นำต้องสื่อสารฝันของทีมและองค์การอย่างกระตือรือร้นและสม่ำเสมอ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และสนับสนุนความพยายามของกันและกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ

ผู้นำต้องคลั่งใคล้วิสัยทัศน์ร่วมที่ทรงพลัง สามารถสร้างความรู้สึกของสมาชิกให้ยอมรับว่าจะจมน้ำหรือว่ายน้ำไปด้วยกันได้ ผู้นำนั้นมีชีวิตอยู่ในความหวังและฝันของผู้อื่น พยายามชี้ให้สมาชิกเห็นอนาคตที่มีความเป็นไปได้ วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่เลือกมาใช้ก็ควรมาจากองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักอยู่เสมอว่าบุคคลใดไม่มีผู้ตาม บุคคลนั้นก็ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน เพราะมันเปรียบเสมือนสัญญาณระยะยาวที่มีความหมายและพลังในการผลักดันไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กล่าวโดยสรุปคือผู้นำนั้นต้องเชื่ออย่างมั่นใจว่าสามารถทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าปัจจุบัน มองเห็นอนาคตระยะยาว สร้างจินตนาการที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นและเป็นไปได้สำหรับองค์การ สามารถดึงดูดและจูงใจสมาชิกให้เข้าร่วมสร้างฝันให้เป็นจริงด้วยความเต็มใจ

(3) ชยันตามได้

ความสามารถในการทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ จากการติดตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ สมาชิกรู้สึกว่ามีเป้าหมายแห่งความเป็นมนุษย์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ตามด้วยการให้พลังอำนาจ มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอโดยใช้กระบวนการ กลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม

ฉะนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องทำก็คือจัดระเบียบสมาชิกเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่ โดยต้อง (1) ส่งเสริมให้สมาชิกองค์การมีความสัมพันธ์กันด้วยพันธะสัญญาและความเห็นอกเห็นใจกัน โดยให้มีการทำงานเป็นทีม และ (2) ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกทีมงาน เพื่อเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ ทดลองสิ่งใหม่ๆ กล้าเสี่ยงและเติบโตในอาชีพการงาน

(4) ให้กำลังใจเป็นนิจ

ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อนร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง แม้กระทั่งคำชมเชยหรือ "บัตรขอบคุณ" ก็สามารถสร้างความรู้สึกที่ดีได้ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่ง "ถ้าท่านจะให้เชิขของขวัญ (รางวัล) แก่บางคน อย่าส่งทางไปรษณีย์ แต่ควรจะมีการฉลองแสดงความยินดี" บางครั้งบุคคลทั่วไปอาจรู้สึกเขินที่จะขอบคุณหรือแสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น แต่เป็นผู้นำแล้วเป็นสิ่งที่ต้องมีการกระทำให้เป็นนิสัย เพราะการแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบว่า เราและกลุ่มพึงพอใจกับความพยายามและความสำเร็จของเขา เพื่อเป็นการ

กระตุ้นและให้กำลังใจให้เขาตั้งใจทำงานต่อไปด้วยการแสดงความยินดีเป็นการส่วนตัว และการฉลองความสำเร็จเป็นกลุ่ม พร้อมกับการแจกของที่ระลึกที่เหมาะสม

(5) พูด ทำ คิดเป็นแบบอย่าง

“ทำตามที่สอนและสอนตามที่ทำ” เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญทั้งด้านการงานและส่วนตัว ในการทำตัวเป็นแบบอย่างนั้นผู้นำจะต้องมีความเชื่อเกี่ยวกับความร่วมมือ สามารถพูดถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการกระทำได้อย่างกลมกลืน สอดคล้องกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 กล่าวว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมเหมาะแก่การเป็นผู้นำทีมงาน (team leadership) ได้แก่ผู้นำแบบ

(1) ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก / สตรีเหล็ก

เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจึงนิยมเรียกผู้นำว่า ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของตนด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม เป็นคำสั่งที่ลงไปข้างล่างให้ลูกน้องหรือคนอื่นจำต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือ ผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว

(2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เป็นผู้นำที่ใช้รางวัลเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตาม รางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยน จึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา เพราะผู้ตามรู้ว่าผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือ ผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวก็ต้องเอาใจหรือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ พฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงินรางวัลพิเศษต่าง ๆ เมื่อพบว่าลูกน้องขยัน ทুমเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้ เป็นต้น

(3) ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์

เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษของตนเป็นเครื่องมือเกิดอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงดลใจขึ้นแก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่างผู้นำทำ ทั้งนี้เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางคนก็เรียกว่า ผู้นำโดยบาร์มี เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมมือกัน

ทำอย่างผู้นำต้องการ เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ เราจึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ ผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำได้ ประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วย ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษเช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ มิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคมเป็นต้น แต่ก็มีข้อระวัง ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้จริยธรรม ก็จะทำให้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะดิออฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม

(4) ผู้นำแบบชั้นยอด

เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า "ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ" ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า "ชั้นยอด" ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาสและรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอดก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน / หน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยาก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเองตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเองหรือการเป็น "นายตัวเอง" ได้ในที่สุด

จากผู้นำทั้งสี่แบบที่กล่าวมาแล้ว ช่วยให้เราพอที่จะมองเห็นถึงอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อทีมงานได้ไม่มากนักน้อย ถ้าหลอมรวมแนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ด้านภาวะผู้นำแล้วจัดออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติแรก มองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก เป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) มิติที่สอง มองจากระดับของการเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ มีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันต่างๆที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรุก" ลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยให้ผู้อนุญาตให้ผู้ตามได้ทำงานกันอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรับ" เมื่อพิจารณาและนำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันดังภาพจะเกิดแบบของผู้นำซึ่งมีผลต่อทีมงานมากน้อยต่างกันขึ้น 4 แบบ (Money and Sims, 1999) ดังแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 แสดงแบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 หน้า 195

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด

เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ปกติผู้นำแบบบุรุษเหล็ก จะใช้อำนาจเหลือล้นที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่าวิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำตามใจตน พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาดมักใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่สมรภูมิ

ข้อเสียหลายร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยนิดที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าทราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาเช่นนี้มักพบเห็นอยู่บ่อยๆ ในบริษัทธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อทีมงานต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ส่วนผลตอบแทนที่ให้แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากพนักงานกลับกลายเป็นสมาชิกทีมงานรู้สึกเก็บกด อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้

ได้อาณัติของผู้นำตลอดเวลา คนเหล่านี้จึงไม่อาจใช้พลังสมองของตนไปเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้น การมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและขยันทำทุกเรื่อง จึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

ผู้นำแบบไร้อำนาจ

เป็นผู้นำที่เผด็จการแต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยนดังกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับดังกล่าวจะถูกผู้บังคับบัญชาที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่พอใจหรือตรงกับที่ผู้นำคิด ผู้นำก็จะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือทีมงานอยู่เสียบๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อให้คนทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ คือ เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีมทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้มักก่อให้เกิดปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงานกล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบติดต่อเพื่อเอาใจผู้นำเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้ใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่นๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้ใจกันขึ้นในทีมงาน เกิดการหวาดระแวง แก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอลงไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไป และอาจล่มสลายในที่สุด

ผู้นำแบบสร้างอำนาจ

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีม จึงเป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ และผู้นำแบบขั้นยอดไว้ด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ และสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่า เป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วย

คนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ เพราะเชื่อว่า สมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จนั้น ทำนอง "ผิดเป็นครู" การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้ สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเองทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่นำตนเองได้ในที่สุด

อย่างไรก็ดี การที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งอิทธิพลเหนือ ทีมงานบ้างไม่มากก็น้อย แม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่ก็ถือเป็นข้อดีในระยะเวลาที่ทีมงานยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่นำตนเอง

ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก้าการทำงานของทีมงานหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ โดยผู้นำปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการทำงานและ ยุทธวิธีในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จจึงตรงกับผู้นำแบบชั้น ยอดที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่างๆของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทางบริหาร ให้แก่ทีมงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ แต่ผู้นำจะ เปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้ฝึกสอน หรือโค้ชซึ่งเป็นบทบาทที่ สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตาม ด้วยความเชื่อ ที่ว่า การทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก้า กีดกันและมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่น ของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอย ช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีม และกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเชื่อว่า ผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยากมาก และควรผ่านขั้นตอน ของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจมาก่อน

มายเออร์ (Myers, 1963) พบว่า ผู้บริหารที่เป็นแบบบุคลิกที่เปิดเผยมักจะมีวิธีการ ทำงานที่หลากหลายและเร่งรีบ มักไม่ชอบกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนไม่อดทนต่อการรอคอยหรือการ ทำงานซ้ำ มุ่งความสำเร็จที่ผลของงานทำอะไรรวดเร็ว (บางครั้งเร็วกว่าความคิด) และเก่งในการติดต่อ สื่อสาร

ส่วนผู้บริหารที่มีคุณลักษณะแบบเก็บตัวเป็นผู้ที่ชอบครุ่นคิดแต่เรื่องและความรู้สึก ของตนเอง ซึ่งเป็นการติดอยู่กับโลกภายในของตนเอง ทั้งความคิดและความรู้สึก จึงมักไม่ค่อยไว้ใจใคร พยายามตัดขาดออกจากเหตุการณ์ภายนอก มีความรู้สึกหงอยเหงาและไม่อยากคบหาสมาคมกับคนอื่น จากผลงานวิจัยของมายเออร์ พบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกแบบเก็บตัว ชอบใช้สมาธิในการทำงาน

เงียบ ๆ ระมัดระวังในเรื่องของรายละเอียดก่อนลงมือปฏิบัติใด ๆ จะคิดแล้วคิดอีกเป็นเวลานานและมักพอใจที่จะทำงานนั้นตามลำพัง

มายเออร์มีความเห็นว่า ไม่มีมนุษย์คนใดที่จะมีคุณลักษณะแบบใดแบบหนึ่งล้วนๆ เพียงอย่างเดียว แต่ละคนจะอยู่ในสภาพของการสร้างสมดุลของบุคลิกภาพระหว่างแบบเปิดเผย กับแบบเก็บตัวทั้งสิ้น

นอกจากนี้ คาร์ล จุง ได้เสนอตัวแปรทางจิตวิทยาที่มีผลต่อบุคลิกภาพขึ้น 2 มิติ โดยมิติแรกคือ การรับรู้ (perception: P) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับวิธีการรับรู้ข้อมูลของมนุษย์ 2 วิธีซึ่งอยู่ปลายขั้วคนละด้านของแกนต่อเนื่องกันได้แก่วิธีการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัส (sensing: S) ซึ่งต้องอาศัยประสาททั้ง 5 ทางกายกับวิธีการรู้ด้วยการหยั่งรู้ (intuition: N) ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในอดีต ส่วนมิติที่สอง คือ การวินิจฉัยตัดสิน (judgment: J) ซึ่งเป็นการลงความเห็นหรือตีความข้อมูลที่ได้รับรู้จากมิติแรก มิตินี้ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัว อยู่ปลายขั้วสุดของแกนต่อเนื่องกันได้แก่วิธีการคิด (thinking: T) ซึ่งต้องให้หลักเหตุผลและการวิเคราะห์ กับวิธีการใช้ความรู้สึก (feeling: F) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเห็น ความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก เช่น ดีหรือเลว ชอบหรือเกลียด เป็นต้น จึงมักเกี่ยวข้องกับอารมณ์ส่วนบุคคลด้วย

คาร์ล จุง ได้ใช้ตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าว มาผสมผสานแบบ แมทริกซ์ เกิดเป็นแบบของบุคลิกภาพหลักขึ้น 4 แบบ และนำตัวแปรทั้ง 8 ตัวดังกล่าวมาแล้วตอนต้นมาจัดเป็นชุดๆ ละ 4 ตัวแปร ทำให้ได้แบบของบุคลิกภาพขึ้นอีก 16 แบบ ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 7 แสดงบุคลิกภาพสำคัญ 4 แบบตามแนวคิด MBTI

ที่มา: Nahavandi, 2000: 63.

(แบบที่สัมผัสได้ (Sensing Types หรือ S)

ด้านการคิด (With Thinking หรือ T)

ด้านการรู้สึก (With Feeling หรือ F)

<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที</p> <ul style="list-style-type: none"> - จริงจัง สงบนิ่ง ใช้สมาธิและการไตร่ตรอง เพื่อหาคำตอบ เน้นการทำได้จริงยึดข้อเท็จจริงและการจัดลำดับ ใช้หลักของเหตุผล ความจริงและสามารถพึ่งพาได้ มองว่าทุกสิ่งทุกอย่างลงตัวดีอยู่แล้ว มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยตนเองว่าควรทำอะไรแล้วทำอย่างมุ่งมั่น โดยไม่หวั่นไหว แม้มีคนอื่นไม่เห็นด้วยหรือท้วงติงก็ตาม - มีความสุขที่ได้จัดระเบียบชีวิต งาน และครอบครัว - ยึดค่านิยมเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี และความภักดี 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที</p> <ul style="list-style-type: none"> - สงบนิ่งเป็นมิตร มีความรับผิดชอบและทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท ชอบรับใช้เพื่อนและส่วนรวม มีความใคร่ครวญมานะบากบั่นเที่ยงตรง อาจต้องใช้เวลามากถ้าจะเรียนรู้เรื่องจักรกลทั้งนี้เพราะไม่ชอบและสนใจด้านเทคนิคนัก มีความอดทนต่อรายละเอียดและงานประจำมีความภักดี เห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อความรู้สึกของผู้อื่น - มุ่งมั่นในการสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบรรยากาศที่ทำงานและที่บ้าน
<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที</p> <ul style="list-style-type: none"> - มองคนอื่นอย่างเย็นชา สงบนิ่ง ไว้ตัว ชอบสังเกตและวิเคราะห์ชีวิตอย่างกระตือรือร้น โดยอาจจะระบายเชิงขำขันออกมาอย่างไม่คาดหมาย ปกติจะสนใจต่อหลักการเหตุและผลที่ไม่เป็นส่วนตัวหรือคำถามเช่นเครื่องจักรทำงานได้อย่างไร เพราะเหตุใด เป็นต้น แต่จะไม่ยอมเสียเวลาคิดมากนักเพราะถือว่าเสียพลังงานไปโดยเปล่าประโยชน์ - สนใจต่อเหตุที่นำไปสู่ผล ใช้หลักการทางตรรกะในการจัดระบบข้อมูล - ยึดค่านิยมเรื่องความมีประสิทธิภาพ 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที</p> <ul style="list-style-type: none"> - เหนียวอาย มีความเป็นมิตรอยู่เฉยๆ อ่อนไหวง่าย ถ่อมตัวเกี่ยวกับความสามารถของตน มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่ชอบบีบบังคับให้คนอื่นเห็นด้วยหรือเชื่อเหมือนตนปกติไม่สนใจที่จะเป็นผู้นำใคร แต่จะผูกพันต่อลูกน้องไม่เร่งรัดหรือเคร่งเครียด เมื่อต้องทำงานให้เสร็จตามที่รับมอบหมายด้วยเหตุผลคือ ไม่อยากทำลายบรรยากาศดี ๆ ขณะนั้นเพราะงานเร่งรีบมากกดดันหรือต้องออกแรงมากกว่าปกติ - ไม่ชอบความขัดแย้งหรือแตกแยก ไม่ชอบให้ความเห็นหรือค่านิยมของตนไปบีบบังคับผู้อื่น

(1) (หรือ สมารถมองได้) บุคลิกภาพแบบ ISTJ
 ด้านการวินิจฉัยด้วยสติปัญญา (Judging หรือ J)

ด้านการรับใช้ (Perceptive หรือ P)

แผนภาพที่ 8 แสดงแบบบุคลิกภาพที่เกิดจากการเลือกผสมผสาน 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของ
 มายเจอร์ – บริกส์
 ที่มา: Marcic & Seltzer, 1998.

(แบบที่สัมผัสได้ (Sensing Types หรือ S))

ด้านการคิด (With Thinking หรือ T)ด้านการรู้สึก (With Feeling หรือ F)

ด้านการรับรู้ (Perceptive หรือ P)	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP</p> <p>คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ยืดหยุ่นแท้จริงไม่ค่อยวิตกกังวลหรือรีบร้อนพอใจไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มักชอบกีฬาหรือวัตถุที่เกี่ยวกับจักรกล ชอบมีเพื่อนมักแข่งที่หรือขาดความไวด้านรับรู้ ความรู้สึก มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ไม่ชอบคำอธิบายที่ยืดเยื้อ มีความถนัดในอาชีพที่ต้องใช้เครื่องจักรกล โดยรู้ถึงกลไกการทำงาน การถอดชิ้นส่วนออกหรือประกอบกลับคืนอย่างเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชอบเสพสุขและมีชีวิตโดยยึดวัตถุ รักการเรียนรู้โดยการกระทำ 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP</p> <p>คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ชอบสังคม เข้าคนได้ง่าย ชอบการยอมรับมิตรภาพและบรรยากาศสนุกสนาน เมื่อรู้ว่ากิจกรรมใดจะเกิดขึ้นก็กระหายที่จะเข้าร่วมสามารถจำข้อเท็จจริงได้ดีกว่าเข้าใจทฤษฎีเหมาะที่จะทำงานในสถานการณ์ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีทักษะการทำงานเกี่ยวกับคนได้ดีพอๆ กับวัตถุสิ่งของ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เรียนรู้ได้ดีด้วยการเข้าร่วมฝึกหัดทักษะใหม่ร่วมกับผู้อื่น
	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ</p> <p>คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่มีความถนัดทั้งด้านธุรกิจและจักรกลต่างๆ ไม่สนใจวิชาที่ตนเห็นว่าไม่ได้ประโยชน์ แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้ได้เมื่อถึงคราวจำเป็นชอบร่วมและเป็นนักจัดกิจกรรม มักทำอะไรได้ดีโดยเฉพาะงานที่ต้องระมัดระวังการกระทบความรู้สึกหรือความคิดเห็นของผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้พลังผลักดันให้แผนของตนสามารถลงสู่การปฏิบัติ 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ</p> <p>คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่มีโมตรจริต ช่างคุย กว้างขวาง รอบคอบชอบการร่วมมือ เป็นสมาชิกของทีมงานที่กระตือรือร้น ชอบทำสิ่งดี ๆ ให้ผู้อื่นอยู่เสมอ มักทำงานได้ดีเมื่อได้รับกำลังใจ หรือคำชมให้ความสนใจน้อยกับสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือสิ่งเกี่ยวกับด้านเทคนิค แต่จะมีความสนใจหลักต่อสิ่งที่สามารถมองเห็นได้และมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีวิตของคนอื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้องการได้รับการยกย่องในความสำคัญของตนและงานที่ตนทำ

แผนภาพที่ 8 แสดงแบบบุคลิกภาพที่เกิดจากการเลือกผสมผสาน 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของมายเจอร์ – บริกส์ (ต่อ)

ที่มา: Marcic & Seltzer, 1998.

(แบบการหยั่งรู้ได้ (Intuitive Types หรือ N)

ด้านการรู้สึก (With Feeling หรือ F) ด้านการคิด (With Thinking หรือ T)

<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - มักประสบความสำเร็จด้วยความพากเพียร การริเริ่มใหม่ ๆ และความต้องการอะไรก็ตามที่ใจปรารถนา จะใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดต่อการทำงานใช้การผลักดันอยู่เบื้องหลังเงียบๆ ด้วยความรอบคอบ แต่ห่วงใยต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่เคารพต่อหลักการของบริษัท ชอบการให้เกียรติและการยอมรับในการแก้ไขข้อผิดพลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม - เก่งในการจัดงานและเรียบแหลมในการนำวิสัยทัศน์ของตนลงสู่การปฏิบัติ 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีพื้นฐานของจิตใจและแรงจูงใจไปในทิศทางเพื่อตอบสนองเป้าหมายของตนเอง โดยเฉพาะถ้าทำในสิ่งที่ต้องการแล้วก็จะทุ่มเทพลังของตนเองอย่างเต็มที่ แม้ปราศจากความช่วยเหลือจากคนอื่นก็ตาม เป็นคนขี้สงสัย ชอบวิจารณ์ ชอบอิสระ และมีความมุ่งมั่น แต่ชอบแสดงความดีใจอยู่บ่อยๆ จึงควรได้ปรับปรุงให้หัดมองข้ามเรื่องประเด็นปลีกย่อย เพื่อความสำเร็จในประเด็นที่สำคัญมากกว่า - มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานและผลงานของตน และผู้อื่นสูง
<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - เต็มไปด้วยความเลื่อมใสศรัทธาและจงรักภักดี แต่มักปิดปากเงียบจนกว่าจะคุ้นเคยกัน - อย่างดีแล้วใส่ใจต่อการเรียนรู้ ด้านความคิดและภาษา ชอบริเริ่มโครงการอิสระของตนเองเหมาะกับงานบรรณาธิการจัดทำหนังสือสารานุกรม มักรับงานมากเกินตัวที่จะทำได้ - มีความเป็นมิตร โดยพยายามแสดงออกถึงความสามารถทางสังคมของตน - พร้อมทั้งจะปรับตัว ยืดหยุ่นและให้การยอมรับการกระทำหรืองานใด ๆ ที่มีใช้เป็นการบีบบังคับ 	<p>บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - สงบนิ่ง ไว้ตัว มีความสามารถสูงในการทำข้อสอบเชิงทฤษฎีหรือวิชาแขนงวิทยาศาสตร์ เก่งการให้เหตุผลจนสามารถแยกแยะลงไปถึงประเด็นย่อย ๆ ได้ มีความสนใจด้านความคิดสูง แต่มักแยกจากกลุ่ม สามารถอธิบายสิ่งที่ตนสนใจได้อย่างลึกซึ้งและแหลมคม จึงเหมาะที่จะประกอบอาชีพที่ตรงกับความสนใจ ซึ่งตัวเองเชื่อว่าเป็นประโยชน์และตนได้ใช้ความถนัดของตนเต็มที่ - ชอบสงสัย วิพากวิจารณ์และคิดเชิงวิเคราะห์ที่อยู่เสมอ

แผนภาพที่ 8 แสดงแบบบุคลิกภาพที่เกิดจากการเลือกผสมผสาน 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของมายเจอร์ – บริกส์ (ต่อ)

ที่มา: Marcic & Seltzer, 1998.

(แบบการหยั่งรู้ได้ (Intuitive Types หรือ N)

ด้านการรู้สึก (With Feeling หรือ F)

ด้านการคิด (With Thinking หรือ T)

ด้านการรับรู้ (Perceptive หรือ P) ด้านการเปิดเผยตัว (Extroverts หรือ E)	บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ - กระตือรือร้น ออบอวน มีใจนักกีฬา เฉลียวฉลาดและมีจินตนาการ สามารถทำงานได้ทุกอย่างถ้าตนสนใจ สามารถแก้ปัญหายากๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเต็มใจช่วยคนอื่นแก้ปัญหา จึงมักใช้ความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่บ่อย ๆ มากกว่าต้องเตรียมการมาล่วงหน้าสามารถเหตุผลใดๆ มาบีบบังคับเพื่อให้ได้ตั้งใจปรารถนา - มีความต่อเนื่องและยืดหยุ่น เก่งทางวาทะการและพูดกลอนสดได้ดี	บุคลิกภาพแบบ ISTP คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ - รวดเร็ว เฉลียวฉลาด เก่งรอบด้าน มักกระตุ้นบริษัทให้ตื่นตัว ชอบการพูด เปิดเผยตรงไปตรงมาบางครั้งพูดแวมุ่มให้เกิดบรรยากาศขบขัน เป็นแหล่งความรู้ให้คนอื่นในการแก้ปัญหาใหม่ ที่มีความท้าทายแต่มักบกพร่องเรื่องงานประจำ เพราะชอบเปลี่ยนงานอยู่ตลอดเวลา สามารถอ้างเหตุผลในประเด็นที่ตนต้องการได้เสมอ - เบื่องานประจำที่จำเจ ความสนใจมักเปลี่ยนได้ตลอดเวลา
	บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ - ชอบตอบสนองและมีความรับผิดชอบ รู้สึกเอื้ออาทรต่อความคิดและความต้องการของผู้อื่นอย่างจริงจัง การปฏิบัติงานจึงมักระมัดระวังมิให้กระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่นเก่งในการเป็นผู้นำการอภิปรายหรือนำเสนอเค้าโครงการได้อย่างชัดเจน นุ่มนวล เก่งสังคมกว้างขวางเป็นนักกิจกรรมที่ดีของโรงเรียน ซึ่งสามารถจัดเวลาให้กับการเรียนและการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมลงตัว - เป็นผู้นำที่เข้ากับคนได้เก่งชอบช่วยเหลือสนับสนุนคนอื่นในกลุ่ม และสามารถสร้างแรงคลใจให้ผู้อื่นได้ดี	บุคลิกภาพแบบ ISTJ คุณลักษณะบุคลิกภาพ: มักเป็นคนที่ - ออบอวน มีโมติวัจิต จริงใจ เรียบเก่งเป็นผู้นำกิจกรรม มีความสามารถสูงในด้านกิจกรรมประเภทใช้ความคิดหรือเหตุผล เฉลียวฉลาดในการเจรจาต่าง ๆ เป็นคนทันโลกและชอบใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา บางครั้งมักมองสิ่งต่าง ๆ เชิงบวกและมั่นใจมากเกินไปเกินกว่าความเป็นจริง - มักกดดันผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นของตน

แผนภาพที่ 8 แสดงแบบบุคลิกภาพที่เกิดจากการเลือกผสมผสาน 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของมายเออร์ - บริกส์ (ต่อ)

ที่มา: Marcic & Seltzer, 1998.

ในระยะหลังนี้พบว่าการนำแบบทดสอบ MBTI นี้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้านภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพแบบใดแบบหนึ่งใน 16 แบบของ MBTI ที่เหมาะสมที่สุดต่อการเป็นผู้นำ โดยทั้ง 16 แบบนี้ แต่ละแบบอาจก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ทั้งสิ้นนอกจากนี้ยังมีหลักการทำงานเช่นเดียวกับแนวคิดเรื่องสมองโดยรวมของเฮร์มานน์ (Herrmann's Whole Brain Concept) กล่าวคือผู้นำสามารถเรียนรู้การปรับใช้แบบบุคลิกภาพเด่นต่าง ๆ ให้เกิดสมดุลเหมาะสมและสอดคล้องกับการนำไปใช้กับผู้ตามและสถานการณ์ได้เป็นรายกรณีไป อย่างไรก็ตามมีผลวิจัยประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ ก็คือ คุณลักษณะบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัว (extroverts หรือ E) ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการเป็นผู้นำ กลับพบว่าในโลกแห่งความเป็นจริง มีผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยตัวจำนวนที่ใกล้เคียงกับผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบชอบเก็บตัว (introverts หรือ I) ส่วนในแง่การรับรู้โดยการสัมผัสกับการหยั่งรู้ นั้น ผลวิจัยพบว่า ผู้นำที่เด่น การรับรู้แบบการสัมผัสมักพบมากในสาขางานอาชีพที่หวังผลเป็นรูปธรรมได้รวดเร็วในระยะสั้นๆ เช่น งานก่อสร้าง บัญชีและงานผลิตอุตสาหกรรม เป็นต้น ส่วนผู้นำที่มักมีลักษณะเด่นในการรับรู้แบบและหยั่งรู้ (intuition) มักพบมากในงานอาชีพที่หวังผลระยะยาวหรืองานที่ต้องคิดริเริ่มใหม่ ส่วนในมิติที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยตัดสินใจ (judgment dimension หรือ J) ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ ผู้นำที่เน้นการคิด (thinking หรือ T) มักพบมาในงานอาชีพธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตลอดจนวิทยาศาสตร์ประยุกต์เป็นต้น หรือแม้แต่งานอาชีพ เช่น งานแนะแนวให้คำปรึกษาหรือซึ่งเดิมผู้นำหน่วยงานประเภทนี้มักเป็นผู้นำที่เน้นการรู้สึก (feeling หรือ F) หันมาแต่งตั้งผู้นำที่เน้นการคิด (thinking หรือ T) ขึ้นเป็นผู้นำหน่วยงาน และประเด็นสุดท้ายที่ผลงานวิจัยพบว่ามีความคงเส้นคงวาเสมอก็คือ ผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะเด่นทางด้านวินิจฉัยตัดสินใจ (judging หรือ J) แทบทั้งสิ้นโดยเฉพาะการมีลักษณะเด่นของผู้นำที่เน้นการคิด (thinking หรือ T) แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า คุณลักษณะด้านอื่น ๆ จะไม่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งอาจมาจากการทำวิจัยเรื่องนี้ยังน้อยเกินไปที่จะสรุปได้ อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างแบบการคิด กับแบบภาวะผู้นำ 2 ประเภทที่ต้องอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ นั่นคือ ภาวะผู้นำโดยเล่นหากับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทฤษฎีด้านภาวะผู้นำที่นิยมอย่างกว้างขวางในยุคปัจจุบัน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

นอกจากนี้ ยังมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สำหรับทฤษฎีความสามารถพิเศษ

ของผู้นำ เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยงและสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไรและยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House et al., 1998; Hartog and Koopman, 2001) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมขึ้น (Hartog and Koopman, 2001)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (cross-cultural perspective)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆท่านที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่า มีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ทฤษฎีผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่มีลักษณะบางอย่างแยกแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆเช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล (House, 1995; Hartog & Hoopman, 2001) ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Kanungo & Mendonca, 1996; Hartog & Hoopman, 2001) มีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนาโครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลสรุปว่า หลายๆคุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม

สะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นอกจากนั้นผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม มุ่งความเป็นเลิศ เด็ดขาด เฉลียวฉลาด และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ (Hartog et.al., 1999; Hartog & Hoopman, 2001) มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน จากผลการศึกษาของกรีนและคณะ และมุชินสกี (Green et al., 1994; Muchinsky, 2003) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกันในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่ดีที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย (House et al., 1997; Bond & Smith, 1996; Muchinsky, 2003) ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีความสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมาย ซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป แบบภาวะผู้นำมีอยู่มากมาย ซึ่งมีการศึกษาวิจัยมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันแต่การนำไปใช้ขึ้นอยู่กับสไตล์ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน การวิจัยครั้งนี้จะบูรณาการสไตล์แบบต่างๆแล้ววิเคราะห์ออกมา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อหาสไตล์การเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา

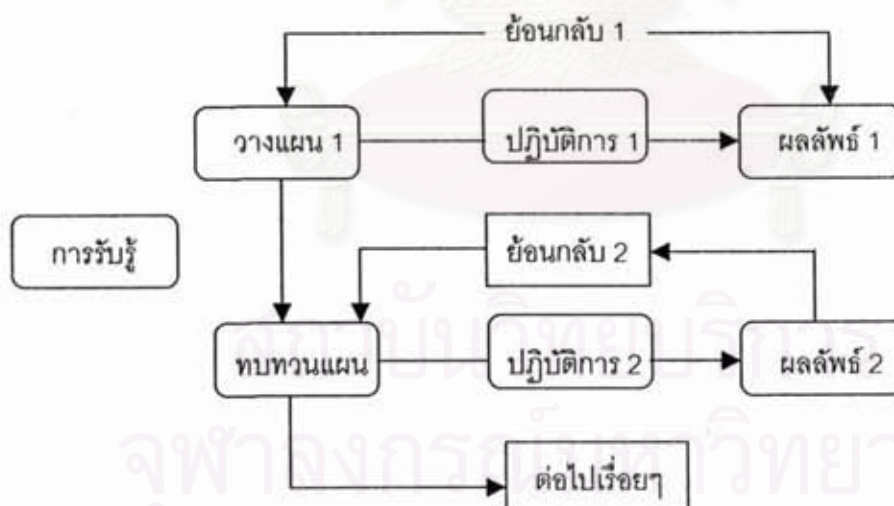
4.3 สไตล์การบริหารและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายและหลักการของคำว่า การบริหาร และการจัดการ เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้ เพราะมีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกัน คือ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ แต่ต่างกันตรงที่ความนิยมในการนำไปใช้ โดยที่การบริหารมักพบบ่อยในวงการของราชการ และรัฐวิสาหกิจ ส่วนการจัดการนั้นใช้มากในทางธุรกิจ แต่ปัจจุบันเนื่องจากการจัดการของภาครัฐและภาคเอกชนมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมากขึ้นในเชิงการควบคุมและการบริหารงาน จึงมีการใช้คำว่าการบริหาร และการจัดการ แทนกันได้โดยให้ความหมายในลักษณะเดียวกัน (McFarland, 1974)

นอกจากนี้ก็ได้มีผู้ที่พยายามอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ โดยอ้างเหตุผลว่าการบริหารส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายวางแผนงาน ส่วนการจัดการนั้นเป็นการนำเอานโยบายและแผนงานไปดำเนินการ

คำว่า นักบริหาร มีความหมายถึงนักบริหารระดับสูงและนิยมใช้ในภาคธุรกิจใกล้เคียงกับคำว่า ผู้จัดการแต่ในทางการศึกษายังไม่นิยมนำมาใช้ดังเช่นในภาคธุรกิจมากนัก ปัจจุบันนิยมนำมาใช้ในฐานะประธานงานบริหาร เรียกว่า Chief Executive Office (CEO) เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่วางแผนกำหนดนโยบายระดับสูงให้ผู้อื่นรับไปปฏิบัติ ผู้ที่ทำหน้าที่ประธานในการปฏิบัติการ เรียกว่า Chief Operation Office (COO) เป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมตามที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการ

การบริหารมีการนำคำศัพท์มาใช้ได้หลายคำซึ่งแมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1974) ได้เสนอความหมายการนำมาใช้สอดคล้องกับที่บลองชาร์ดและจอห์นสัน (Blanchard and Johnson, 2001; จันทรานี สงวนนาม, 2545) ว่าการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งคำนิยามที่ถือว่าสำคัญที่สุดคือ การบริหารเป็นศาสตร์หรือทฤษฎี ซึ่งอาจหมายถึงเป็นกระบวนการพื้นฐานในองค์การ โดยผู้บริหารเป็นผู้สร้าง เป็นผู้จัดให้ดำรงคงอยู่ และเป็นผู้ดำเนินการจัดการอย่างเป็นระบบ (McFarland, 1974) ซึ่งแมคฟาร์แลนด์และฟาร์เมอร์ (McFarland, 1974; Farmer, 1967) ได้แสดงภาพกระบวนการบริหารขั้นพื้นฐานไว้ดังภาพประกอบ



แผนภาพที่ 9 กระบวนการบริหารขั้นพื้นฐาน

ที่มา: McFarland, 1974; Farmer, 1967

การบริหารที่เป็นกระบวนการนี้เป็นรากฐานของการมีปะทะสัมพันธ์กันของบุคคลในการปฏิบัติงานผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้ชี้แนะ ชี้แจง สั่งการ และควบคุมให้บุคคลดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด จากภาพประกอบ แสดงให้เห็นโครงร่างง่าย ๆ ของการวางแผน การปฏิบัติการและการให้ผลย้อนกลับ กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการรับรู้ (Perception) หรือการให้นิยามปัญหาที่นำไปสู่การวางแผน ต่อจากนั้นจึงปฏิบัติการไปตามลำดับ เมื่อมีการสังเกตติดตามและประเมินผลเปรียบเทียบกับแผนดำเนินการ จะทำให้เกิดการวางแผนต่อไปที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง ต่อจากนั้นก็เริ่มกระบวนการนี้อีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม แผนผังกระบวนการบริหารทั่วไปอาจมีความซับซ้อนมากกว่าที่นำมาแสดง

กระบวนการบริหารส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสังคมทั่วไป ทั้งนี้ เนื่องจากการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยมีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน คุณสมบัติทางกายภาพ การเงิน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่บุคคล ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของการบริหาร

การบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารเป็นกระบวนการที่ถือว่าเป็นงานของผู้บริหารซึ่งต่างไปจากงานของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารไม่ได้ลงมือปฏิบัติหรือให้บริการโดยตรง บุคลากรในองค์การที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ได้แก่ เสมียนพนักงาน ประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ฯลฯ ถึงแม้ว่าบางครั้งผู้บริหารอาจต้องปฏิบัติงานคล้ายกับไม่ใช่งานของผู้บริหารก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ คือ งานบริหารที่อาจเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ทางอ้อม แต่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะการบริหาร กระบวนการและเทคนิคการบริหาร

การบริหาร หรือ การจัดการนั้นมีมาตั้งแต่สมัยที่มนุษย์เราเริ่มรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ก๊ก เหล่าหรือชุมชน เพราะการที่คนหลายๆคนมารวมกลุ่มทำงานร่วมกันนั้น ทำให้เกิดความสับสนและยุ่งยาก จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการเข้ามาช่วยเพื่อจัดระเบียบคนและงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับกันทั่วไป

ส่วนความหมายของการบริหารหรือการจัดการนั้น มีมากมายหลายความหมายด้วยกัน แต่ที่คนส่วนใหญ่ยอมรับก็คือ การทำงานให้สำเร็จ จากคำจำกัดความนี้ จะเห็นว่ามุ่งอยู่ที่ความสำเร็จของงาน ซึ่งก็หมายถึงการมองหรือเน้นที่วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่สามารถสะท้อนให้เข้าใจถึงหลักของการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

หลักการข้อที่ 1 การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO-management by objective) คือ พยายามทำทุกอย่างที่จะให้งานสำเร็จ โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก แต่การที่จะได้มาซึ่งวัตถุประสงค์นั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องทำการตัดสินใจว่าต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จบ้าง วัตถุประสงค์ควรบ่งบอกถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1.1 อะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ

1.2 มากน้อยแค่ไหน

1.3 ที่ไหน / สถานที่

1.4 เมื่อไร / กำหนดเวลา

การที่จะทราบว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างนั้นจำเป็นต้องมีการวัดหรือประเมินผลของความสำเร็จ ซึ่งการที่จะวัดความสำเร็จของงานนั้นจำเป็นต้องเข้าใจคำว่า “ประสิทธิผล” ซึ่งหมายถึง ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับมาตรฐานและประสบการณ์ที่นำมาใช้เปรียบเทียบ ฉะนั้นการบริหารหรือการจัดการจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วย เพราะเมื่อใดที่เกิดช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กับผลลัพธ์ที่ได้ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไข ซึ่งต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์มาพิจารณา ร่วมกัน

หลักการข้อที่ 2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆทั้งปัญหาและผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร เพราะการทราบผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างแน่นอนจะช่วยให้สามารถค้นหาวิธีการ ที่จะใช้ได้เหมาะสมนั่นเอง

สำหรับคำจำกัดความของการบริหารหรือการจัดการที่แสดงให้ทราบถึงผลลัพธ์และวิธีการนั้นคือ การทำงานให้สำเร็จโดยกลุ่มจะเห็นว่าความหมายนี้ให้ความสำคัญที่สุดที่คน หรือ บุคลากร ซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด นอกจากคนแล้วทรัพยากรการบริหารที่สำคัญอีก 2 ประการก็คือ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเงิน หรือที่รู้จักกันว่า 3Ms นั่นเอง ซึ่งสะท้อนไปถึงความหมายของการบริหารจัดการอีกความหมายหนึ่ง คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ เป็นอีกคำหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ เพราะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นการใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีขีดจำกัดได้อย่างสมดุลและเกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง คือใช้คนน้อย เวลาสั้นและประหยัด

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 3 การแบ่งงาน การแบ่งงานและการกระจายงานให้ผู้ร่วมงานตามลักษณะงานและความสามารถ จะช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่ โดยใช้หลักการของการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม นอกจากความสมดุลของบุคลากรประเภทต่างๆแล้ว เครื่องมือ เครื่องใช้ และเงินก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องบริหารหรือจัดการให้เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งสภาพความเป็นจริงนั้น ทรัพยากรมักจะมีจำกัดหรืออาจเรียกได้ว่าขาดแคลนก็ได้ ฉะนั้น ความจำเป็นของการบริหารและจัดการก็ต้องคำนึงถึงสิ่งที่อาจนำมาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะทรัพยากรที่หาได้ในท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่หลักการข้อต่อไป

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 4 การสรรหาทรัพยากรทดแทน การบริหารหรือการจัดการ คือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดให้คนมาทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประสานกลมเกลียว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 5 การจัดระเบียบงานให้สอดคล้องกัน การจัดระเบียบงานให้สอดคล้องกัน หมายถึง การกำหนดและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ให้สนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เสมอ โดยต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของงานแต่ละชิ้น ในการช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมนั้นๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 6 หน้าที่ความรับผิดชอบช่วยกำหนดโครงสร้างงาน การพิจารณาความสัมพันธ์ในเรื่องงานของแต่ละบุคคลนั้น สามารถแจกแจงออกได้เป็น 2 ประการคือ ในรูปของหน้าที่และในรูปของโครงสร้างสำหรับความสัมพันธ์ในรูปของหน้าที่นั้น สามารถพิจารณาได้โดยตรงจากธรรมชาติของงาน ซึ่งจะกำหนดได้ว่าที่ไหน เมื่อไรและก่อนหรือหลัง เป็นต้น ส่วนความสัมพันธ์ในรูปของโครงสร้างนั้นจะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและขั้นตอนในการบริหาร แสดงถึงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน

หากพิจารณาความสัมพันธ์ของทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ก็สามารถสรุปได้ว่า หน้าที่จะบอกให้ทราบถึงโครงสร้างนั่นเอง ซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และโดยใคร ทั้งนี้ทุกคนในทีมงานควรจะสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่จะกระทำได้ มิฉะนั้นงานจะชะงักหากหัวหน้าไม่อยู่ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการชะงักงันของงานจึงต้องใช้หลักที่สำคัญประการต่อไป

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 7 การมอบหมายงาน การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้า ได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบไปดำเนินการ โดยอาจจะมิเงื่อนไขหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องยึดหลักที่ว่า "ไม่ควรทำอะไรในสิ่งที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดีพอๆกับที่ตนทำเอง" ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามคิดเสียว่า "การมอบหมายงาน" นั้นไม่ใช่ "การให้" เพราะการมอบหมายยังมีพันธะผูกพันในระหว่างผู้มอบและผู้รับ ซึ่งไม่เหมือนกับการให้ เพราะในการมอบหมายนั้นทั้ง ผู้มอบและผู้รับมอบต้องมีความพร้อมในการที่จะต้องให้หรือรับ "การตรวจสอบ" ซึ่งในด้านความก้าวหน้าและปัญหาต่างๆของงานตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในการบริหารนั้นต้องใช้ข้อมูลที่ผ่านมาวิเคราะห์แล้วเท่านั้น ไม่ใช่ข้อมูลดิบ แต่การตัดสินใจในการบริหารนั้นไม่จำเป็นต้องทราบทุกสิ่งทุกอย่างเสมอไป เพราะบางครั้งในกรณีเร่งด่วนก็ไม่สามารถจะรอได้ ต้องตัดสินใจอย่างฉับพลัน ฉะนั้น ความสำคัญตรงส่วนนี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องระวัง และเพื่อป้องกันการผิดพลาดจะต้องมี "ระบบการกำกับและควบคุมดูแล" ที่เชื่อถือได้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 8 การบริหารโดยข้อยกเว้น คือ อย่าพยายามเสียเวลากับข้อมูลประจำวัน หรือข้อมูลที่ไม่จำเป็นต้องเลือกว่าอะไรสำคัญ หรือไม่สำคัญอย่างไร โดยยึดหลักที่ว่า ควรประหยัดเวลาและสมองไว้สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญๆ และจำเป็นที่ดีกว่า ฉะนั้นหลักสำคัญก็คือ เลือกตัดสินใจเฉพาะในเรื่องใหญ่ๆก่อนเสมอ และไม่จำเป็นต้องยึดกฎ ระเบียบเสมอไป ฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรเสียเวลาและสมองอยู่กับเรื่องปลีกย่อย

หลักการบริหารจัดการข้อที่ 9 เลือกทางตัดสินใจที่สั้นที่สุด หมายถึง การตัดสินใจต่างๆต้องกระทำให้ใกล้ส่วนที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้นๆให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประกันว่าข้อมูลที่ได้มีส่วนถูกต้องมากที่สุดนั่นเอง ฉะนั้นถ้าเป็นการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนควรกระทำที่ระดับตำบล หรือหมู่บ้านจะเหมาะสมที่สุด เพราะอยู่ใกล้กับตัวปัญหาที่แท้จริง (Bennis and Nanus, 1997)

กระบวนการและหน้าที่หลักของผู้บริหาร

กูลิคและเฮอริวิก (Gulick & Urwick, 1995; Kreitner, 1995) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง โดยเขียนเป็นคำย่อที่สะดวกต่อการจดจำว่า "POSDCORB" ซึ่งหมายถึง หน้าที่หลักของผู้บริหาร 7 ประการ อันประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดระเบียบองค์การ (organizing) การบริหารงานบุคคล (staffing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

ส่วน ฟายอล (Fayol, 1971) กล่าวว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน (planning) การจัดระเบียบองค์การ (organizing) การบังคับบัญชา (staffing) การประสานงาน (coordination) และการควบคุม (control)

ในปัจจุบัน มีผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารหลายท่านได้พยายามสรุปหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจ การจัดระเบียบองค์การ การบริหารงานบุคคล การสื่อสาร การจูงใจ การนำ และการควบคุมงาน ซึ่งพอจะสรุปรายละเอียดของหน้าที่แต่ละหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

การวางแผน เป็นหน้าที่ประการแรกในการบริหารงาน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานสำหรับอนาคต ซึ่งแผนงานและวัตถุประสงค์จะบอกให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์การ หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานจากทางเลือกหลายๆวิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคโลกาภิวัตน์ด้วยแล้ว การตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและมีจริยธรรมเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคน

การจัดระเบียบองค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาโครงสร้างต่างๆขององค์กร เช่น สายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการบริหารองค์กร ดังนั้น การจัดระเบียบองค์การอย่างระมัดระวังและเหมาะสมจะช่วยให้ประกันให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหา การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ

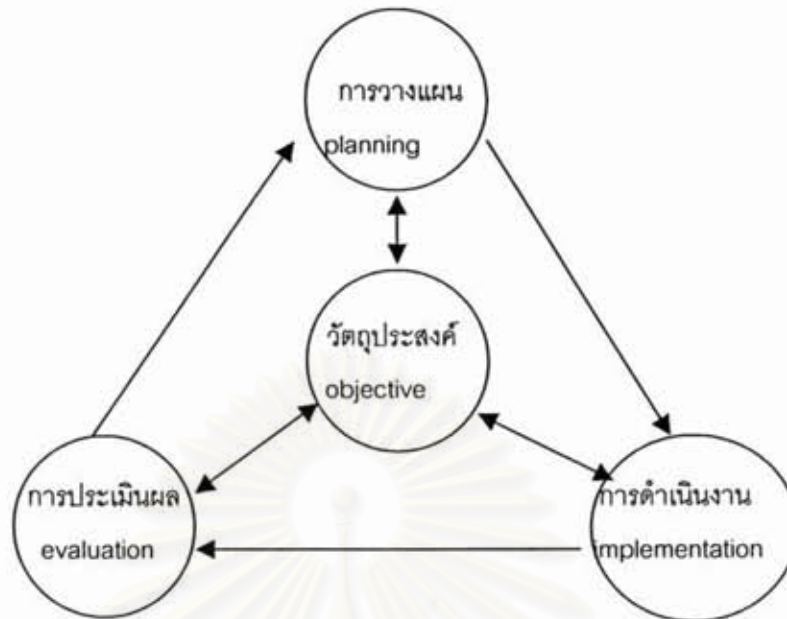
การสื่อสาร ผู้บริหารในปัจจุบันต้องรับผิดชอบในการสื่อสารเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ คำชี้แนะ กฎระเบียบ และข้อมูลที่เป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยยึดกระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักปฏิบัติ นอกจากนั้นการสื่อสารระหว่างองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต

การจูงใจ สิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานในปัจจุบันก็คือการจูงใจบุคคลให้มุ่งมั่นทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆได้ ด้วยการสนองความต้องการของบุคคล มอบงานที่มีความหมาย ทำทหายความสามารถ และให้รางวัลที่มีผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าคู่ควรกับผลงาน

การนำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดีโดยการเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างสำหรับการบริหารงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

การควบคุมงาน การกระทำเพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการเปรียบเทียบผลงานจริงกับผลงานที่ต้องการหรือคาดหวัง เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการควบคุมของผู้บริหาร

สำหรับหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้า หรือ ผู้นำนั้นสามารถสรุปเป็นกิจกรรมหลักที่กระทำต่อเนื่องเป็นวงจรได้เป็น 3 ประการด้วยกันคือ (1) หน้าที่ในการวางแผน (2) หน้าที่ในการดำเนินงาน (3) หน้าที่ในการประเมินผล ความสัมพันธ์ของหน้าที่สำคัญ 3 ประการ มีความต่อเนื่องกันเป็นวงจร ซึ่งเริ่มที่การวางแผน จากนั้นก็เป็นการดำเนินงานตามแผน และจบลงที่การประเมินผลงานที่ได้ดำเนินไปแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เป็นแกน สำหรับรายละเอียดของหน้าที่แต่ละอย่างของผู้บริหารนั้นมีความสลับซับซ้อนมาก ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบริหารมาประยุกต์ด้วยจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังแสดงได้ตามแผนภูมิที่ 5 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5 วงจรกิจกรรมหลักของผู้บริหาร

1. หน้าที่ในการวางแผน จากหลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ดังที่กล่าวแล้วจะเห็นว่าหน้าที่การวางแผนมีส่วนเชื่อมโยงกับหลักของการแบ่งงาน (division of labour) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการวางแผนกำลังคนและการจัดระเบียบองค์การ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยหลักการประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับการบริหารเครื่องมือเครื่องใช้และเงินอีกด้วย

ดังนั้น หน้าที่การวางแผนในการบริหาร คือ

- (1) เป็นความพยายามในการตอบคำถามก่อนที่การปฏิบัติจริงจะเริ่มขึ้น และ
- (2) เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกปัญหาการดำเนินงาน และวิธีการแก้ไขต่างๆ

โดยสรุป การวางแผนเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินงานก่อนที่การดำเนินงานจริงจะเกิดขึ้นหรืออาจจะกล่าวว่าเป็นการตัดสินใจในการประเมินสถานการณ์ต่างๆก่อนการดำเนินงานจริงๆนั่นเอง ส่วนการตัดสินใจในการดำเนินงานมักจะมุ่งที่ว่า ทำอย่างไร งานจึงจะดำเนินไปได้ดีที่สุด ส่วนการตัดสินใจในการประเมินผลนั้นมุ่งที่ว่า ทำไมจึงต้องทำอย่างนั้น ฉะนั้น การวางแผนจึงรวมถึงการกำหนดขั้นตอนและวิธีการประเมินผลงานเข้าไปด้วย เพื่อช่วยให้การตัดสินใจต่างๆมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การตัดสินใจในการวางแผนนั้น มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง 3 ประการ ได้แก่

- 1.1 วัตถุประสงค์
- 1.2 กิจกรรม
- 1.3 ทรัพยากร

1.1 ในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจในการวางแผนต้องพยายาม
ตอบคำถามต่อไปนี้

- ปัญหาไหนสำคัญที่สุด
- ทำไมต้องเป็นปัญหานั้น
- ใครจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหา
- พื้นที่ที่มีปัญหาได้รับผลกระทบจากปัญหา
- กำหนดว่าจะลดปัญหามากน้อยเพียงไร

1.2 ในส่วนที่เกี่ยวกับกิจกรรมต้องพยายามตอบคำถามต่อไปนี้

- กิจกรรมใดที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา
- กลุ่มเป้าหมายคือใครบ้าง
- ชนิดและจำนวนของกิจกรรมมากน้อยแค่ไหน
- วิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกหลายๆทาง
- ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมเหล่านั้น

1.3 สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากร แตกต่างจาก 2 ส่วนที่กล่าวมาแล้วตรงที่
เน้นเรื่องปริมาณมากกว่า และจะต้องพยายามตอบคำถามต่อไปนี้

- เครื่องมือเครื่องใช้หรือคนที่ต้องการใช้เป็นอย่างไ
- มีจำนวนมากน้อยแค่ไหน
- จะได้จากที่ใด
- เมื่อไรจำเป็นต้องใช้
- ใครจะมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้น

2. หน้าที่ในการดำเนินงาน ถ้าไม่มีการดำเนินงาน แผนก็เปรียบเสมือนทฤษฎีที่
ปราศจากการทดลองหรือนำไปใช้ หน้าที่การดำเนินงานนี้มีความสำคัญมากที่สุดระหว่างหน้าที่ทั้ง 3
ประการของการบริหาร เพราะมุ่งเน้นผลสำเร็จและคุณภาพของงานเป็นสำคัญ การตัดสินใจของผู้
บริหารในส่วนนี้จึงมีความสลับซับซ้อนมาก ฉะนั้น การตัดสินใจในการดำเนินงานนั้นจะต้อง
ประกอบด้วย

2.1 การตัดสินใจที่ประกันว่ากิจกรรมต่างๆดำเนินไปตามแผน ต้องประกันว่ากิจกรรม
ต่างๆดำเนินไปทันเวลา ให้ผลตรงตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ เพราะจะเป็นเครื่องชี้ว่าควรจะ
ดำเนินการต่อไปหรือไม่ แผนต้องมีการแก้ไขหรือเปล่า ซึ่งการตัดสินใจในเรื่องนี้ต้องอาศัยข้อ

2.2 การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากร ต้องอาศัยหลัก 3 ประการ คือ การจัด
ระเบียบ การอำนวยความสะดวก การนิเทศงาน

หน้าที่ในการจัดระเบียบ นั้นต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ เรื่องดังนี้ การมอบหน้าที่ การงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การพัฒนาบุคลากร ในส่วนของหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ต้องตัดสินใจที่จะดำเนินการมอบหมายงาน มีการควบคุมการบริหารงาน การจัดแบ่งช่วงการบังคับบัญชา และการพิจารณาความดีความชอบ และเพื่อการตรวจสอบงาน จะต้องมีหน้าที่ในการนิเทศงาน ซึ่งดำเนินการเพื่อพิจารณาตัดสินใจในสิ่งต่อไปนี้ (1) กำหนดมาตรฐานและปทัสสถานของงาน ตลอดทั้งวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน (2) ใ้ระบบการรายงานโดยกำหนดรูปแบบความถี่และผู้รับผิดชอบ และ (3) ประยุกต์วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ

2.3 การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

2.3.1 การกำกับดูแลและควบคุม ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการจัดสรร การกระจายและการจำหน่ายทรัพยากร

2.3.2 การปฏิบัติมาตรฐาน

2.3.3 การบัญชี

2.3.4 การจัดระเบียบในองค์การ

2.4 การตัดสินใจในระบบข้อมูลข่าวสารต้องพยายามตอบคำถามดังต่อไปนี้

- ทำไมจึงต้องการข้อมูลนั้น
- ใช้กฎเกณฑ์อะไรบ้าง เช่น ความเกี่ยวข้อง ความเชื่อถือได้ ความถูกต้อง
- ต้องการข้อมูลข่าวสารเมื่อไร
- จะใช้วิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ใครที่ควรจะเป็นผู้รับข่าวสารนั้น

3. หน้าที่ในการประเมินผล การประเมินผลเป็นผลพลอยได้ของการใช้หลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบกับหลักการบริหารโดยช้อยกเว้น (MBE)

การประเมินผล คือ การค้นหาค่าของบางสิ่งบางอย่าง สิ่งที่ทำหน้าที่ประเมินต้องเกี่ยวข้องด้วยตามหน้าที่นี้ก็คือ (1) ประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จของงาน (2) ประสิทธิภาพ และ (3) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ในส่วนของความเกี่ยวข้องของผู้บริหารที่มีต่อการประเมินผล ควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้ (1) ความสำเร็จของงาน (2) การปฏิบัติงาน และ (3) การประหยัด สำหรับวิธีการประเมินผลที่ใช้ ต้องประกอบด้วย (1) การวัดความสำเร็จของงาน (2) เปรียบเทียบกับมาตรฐานและปทัสสถาน และ (3) ตัดสินตามเกณฑ์และคุณค่า การตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป หน้าที่หลักในการประเมินผลของผู้บริหารก็คือ (1) เลือกตัวชี้วัดหรือดัชนีที่เหมาะสม (2) ประเมินสิ่งที่เชื่ออำนวยความสะดวกต่อความสำเร็จ (3) ตรวจสอบขั้นตอน

และวิธีการบริหาร และ (4) เรียนรู้จากประสบการณ์หรือผลสะท้อนป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและแก้ไขสิ่งบกพร่อง

จากความหมายของกระบวนการและหน้าที่ของการบริหารที่กล่าวมาแล้วนี้ สามารถรวบรวมบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการและสรุปเขียนเป็นแผนภาพบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการได้โดย หน้าที่ที่มีลักษณะยืดหยุ่นจะเป็นลักษณะในการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ และระบบเปิด ซึ่งบทบาทของผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการความสามารถ ผู้เปลี่ยนแปลงและนายหน้า ส่วนหน้าที่ที่มีลักษณะควบคุมจะเป็นแบบยึดเป้าประสงค์ที่มีเหตุผล และเป็นแบบกระบวนการภายในซึ่งบทบาทของผู้นำจะเป็นผู้ผลิต ผู้อำนวยการ ผู้ประสานงาน และผู้กำกับดูแล โดยที่หน้าที่ของผู้นำในแต่ละบทบาทจะแตกต่างกันไป

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของบริษัท เอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวถึงการแสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A. Shtocren โดยได้ศึกษामผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายบริษัท อาทิ เอทีแอนด์ที โคคาโคล่า ฟอร์ด สามเอ็ม (3M) และ University of Michigan เป็นต้น สรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆได้
2. การให้ความเชื่อถือกับทีม การที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องมีความไว้วางใจกัน และเชื่อมั่นในความสามารถของทีมงานโดยการทำงานและยึดผลงานเป็นหลัก และกระบวนการทำงานโดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ
3. การคำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นให้ทีมได้ร่วมรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลที่เหมาะสม องค์การต้องมีระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้บุคลากรได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน กำหนดเป้าหมายการทำงาน
4. สนุกกับการทำงาน เพราะได้ทำงานที่ท้าทาย การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่มีความรู้ ความถนัดที่ดีในการพัฒนาและสร้างงานให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ตลอดจนคอยดูแลให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่มีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการทำงาน
5. การเสริมพลังอำนาจ การมอบอำนาจการทำงานให้บุคลากรที่มีความสามารถได้รับผิดชอบงานที่เบ็ดเสร็จ โดยมีการทำตัวแบบงานสร้างมาตรฐาน ระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้นก่อนที่จะมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ การมอบอำนาจการทำงานตามความเหมาะสมให้กับเขา การให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นการแสดงการยอมรับ และเชื่อมั่นในตัวบุคลากรจะทำให้เขากล้ารับผิดชอบในงานที่ยากและซับซ้อนยิ่งขึ้น

6. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำหนดความรับผิดชอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง รวมถึงความสำคัญของการทำงานข้ามสายงาน เป็นความสำเร็จของผู้นำที่สามารถนำปัญหาซึ่งอาจมีผลจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น และหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน เป็นการสร้างความสำคัญของการแสดงถึงการทำงานเป็นทีม

7. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง แบบชนะ - ชนะ เป็นเครื่องมือ โดยวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร ด้วยวิธีการของ SWOT Analysis เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

ทฤษฎีการบริหาร

ความหมาย

นักบริหารการศึกษาถือว่า การเป็นนักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารควบคู่กับการมีคุณธรรม เกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารแบบมืออาชีพคือต้องคำนึงถึงว่าการบริหารเป็นศาสตร์ (science) ซึ่งพัฒนามาจากพื้นฐานทางทฤษฎี ความรู้ทางด้านองค์การ และเนื่องจากการบริหารทางการศึกษาเป็นลักษณะทางสังคมศาสตร์ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษามีการพัฒนา มาตั้งแต่ ค.ศ.1950 เป็นต้นมา มีการใช้ทฤษฎีมาอธิบายและทำนายปรากฏการณ์ในองค์การทางการศึกษา

เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, 2003) ได้ให้นิยามคำว่า "ทฤษฎี" ว่าเป็นชุดของความคิดที่มีความสัมพันธ์กันภายใน เป็นการให้นิยามและนำเสนอปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะนำมาใช้อธิบายและทำนายปรากฏการณ์ ทฤษฎีจึงมีช่วงตั้งแต่การกำหนดตัวอย่างง่าย ๆ จนนำไปสู่การกำหนดกฎเกณฑ์จากปรัชญาไปสู่วิทยาศาสตร์ (Lunenburg, 1996) จากคำนิยามนี้จะเห็นว่ามีกรกล่าวถึงนิยามศัพท์ทฤษฎี 3 ประการด้วยกัน คือ (Hoy, 1966)

1. ทฤษฎีประกอบด้วย มโนทัศน์ คติฐานเบื้องต้น และข้อความทั่วไป
2. หน้าที่หลักของทฤษฎีคือ การพรรณนา อธิบาย และทำนายพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
3. ทฤษฎีเป็นสิ่งกระตุ้นและนำไปสู่การพัฒนาความรู้ให้กว้างไกลออกไปอีก

ดังนั้น โดยธรรมชาติของทฤษฎีแล้วจึงเป็นสิ่งกว้างๆและเป็นนามธรรม ไม่กำหนดชัดเจนลงไปว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด แต่จะบอกเพียงว่ามีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ ทฤษฎีช่วยให้การทำนายได้แม่นยำ ช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การนำทฤษฎีมาใช้ในการวิเคราะห์องค์การเพื่อส่งผลในทางปฏิบัติ เราจึงมักใช้ทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการช่วยให้นักปฏิบัติงานเห็นแนวทางชัดเจนขึ้น

พัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร

แนวความคิดทางการบริหารมี 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1) แบบดั้งเดิม เป็นแบบที่ใช้หลักการเหตุผลโดยยึดแนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ รวมถึงกระบวนการบริหารและหน้าที่ของการบริหารจัดการ

2) แบบมนุษยสัมพันธ์ หรือแบบสังคมนิยม เกิดขึ้นเมื่อเริ่มมีวิจัยทางสังคมในช่วงเริ่มต้น รวมถึงการทดลอง การวิเคราะห์ และการใช้หลักการทางจิตวิทยาในสถานประกอบการ และการศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม

3) แบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นความพยายามที่จะประสานความคิดที่ขัดแย้งกัน ระหว่างแบบใช้เหตุผลทางเศรษฐศาสตร์ และแบบสังคมนิยม

เพื่อให้เห็นภาพของแนวคิดทั้ง 3 รูปแบบ จึงแสดงสรุปให้เห็นความแตกต่างในแต่ละแนวคิดรายละเอียดต่อไปนี้

พัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร (development of administration thought)

ระยะเวลา	รายการการบริหาร	วิธีดำเนินการ	สิ่งที่ค้นพบและมโนทัศน์พื้นฐาน
ทฤษฎีองค์การ ระยะแรกเริ่ม	- ภาวะผู้นำ - องค์การ - ผลผลิต - กระบวนการ - อำนาจสั่งการ - การบริหาร - รางวัล - โครงสร้าง	- จากบนสู่ล่าง - เครื่องจักร - เอกัตบุคคล - คาดการณ์ที่เป็นลำดับขั้น - กฎเกณฑ์, บังคับ - ผู้นำแยกตัวออกมา - เศรษฐศาสตร์ - รูปนัย	- Taylor (เวลา การศึกษาความ เคลื่อนไหว บทบาทของหัวหน้า งาน, ชิ้นงาน) - Fayol (หน้าที่ 5 ข้อ, หลักบริหาร 14 ข้อ) - Gulick (POSDCORB) - Weber (ระบบราชการที่แท้จริง)
วิธีการมนุษย สัมพันธ์	- ภาวะผู้นำ - องค์การ - ผลผลิต - กระบวนการ - อำนาจสั่งการ - การบริหาร - รางวัล - โครงสร้าง	- ทุกรูปแบบ - มีชีวิตจิตใจ - กลุ่ม - ไม่กำหนดการล่วงหน้า - เกณฑ์ปกติของกลุ่ม - การมีส่วนร่วม - สังคมและจิตวิทยา - อรูปนัย	- Mayo, Roethlisberger และ Dickson (Hawthorne Studies) - Lewin (Group Dynamics) - Lewin, Lippitt and white (ภาวะ ผู้นำ) - Roger (การบำบัดผู้ป่วย) - Moreno (sociometric technique) - Whyte (มนุษยสัมพันธ์ในร้านอาหาร) - Homan (กลุ่มย่อย)

พัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร (development of administration thought) (ต่อ)

ระยะเวลา	รายการการบริหาร	วิธีดำเนินการ	สิ่งที่ค้นพบและมโนทัศน์พื้นฐาน
วิธีการทาง	- พิจารณาทุกรายการ	- Barnard (ระบบความร่วมมือ)	
พฤติกรรม	โดยเน้นที่ภาวะผู้นำ	- Bakke (fusion process)	
ศาสตร์	ตามสถานการณ์	- Argysis (องค์การและ	
	วัฒนธรรม, ภาวะ	เอกัตบุคคล)	
	ผู้นำแบบปฏิรูปและ	- Getzels and Guba (ทฤษฎี	
	ทฤษฎีระบบ	ระบบสังคม)	
		- Maslow (ลำดับขั้นความต้องการ)	
		- Herzberg (ระบบค่าจูงใจ - ระบบจูงใจ)	
		- McGregor (ทฤษฎี X / Y)	
		- Likert (ระบบ 1 - 4)	
		- Blake and Mouton (เส้นทางการบริหาร)	
		- Fiedler (ทฤษฎีอนุมิติการณ)	
		- Vroom (ทฤษฎีความคาดหวัง)	
		- Reddin (S-D leadership)	
		- Hersey and Blanchard (ภาวะผู้นำตามสถานการณ์)	
		- Mintzberg (โครงสร้างองค์การ)	
		- Bass (ภาวะผู้นำปฏิรูป)	
		- Senge (องค์การเรียนรู้)	
		- Deming (TQM)	

ที่มา: Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. Educational Administration.

บทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้ (Knezevich, 1984)

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้าง และพัฒนาหลักสูตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากรผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมึทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในที่ประชุม เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

นอกเหนือจากบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารทางการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีการศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรจะแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ (Sergiovanni & Carver, 1980; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) คือ

1. ผู้นำในบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และวิธีการสอน ส่วนอาจารย์ผู้สอนก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกที่สำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมการมุ่งงาน หรือภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคนหรือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้นำในการพัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งของสถานศึกษา ก็คือ การพัฒนาคน คนที่จะต้องพัฒนานั้น จะต้องมุ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น ถ้าบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่น่าพึงปรารถนา ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสวงหาบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม หรือเพื่อให้งานเกิดความสำเร็จและบทบาทในการสร้างกลุ่ม เพื่อปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกของกลุ่มสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ รู้จัก ประเมินสิ่งที่ตนเองได้ทำไปเพื่อปรับปรุงทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การศึกษาที่เน้นจุดประสงค์ต่างกัน โดยแยกเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ 2 ลักษณะ (Crutchfield and Ballachy, 1984; เรขา รัตนประสาธ, 2533) รายละเอียดดังนี้

1. หน้าที่หลัก (primary function)

1.1 เป็นผู้บริหาร ได้เป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้แต่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 วางแผน ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหาอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาว หรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียวหรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 เป็นผู้วางนโยบาย การวางแผนนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายหรืออาจจะโดยผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่มรวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง

2.1 เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้จะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน

2.3 เป็นตัวแทนความรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเป็นเยี่ยงอย่าง

2.6 ให้คำปรึกษาและรับฟังพร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหา คล้ายกับรองรับอารมณ์ ความทุกข์โศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

หน้าที่ หรือ กิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ทางการบริหารเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษา โดยความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533)

1. การวางแผน ได้แก่ นโยบาย ทิศทางขององค์การ เป้าหมายการทำงาน วัตถุประสงค์ของการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน แผนการปฏิบัติงาน และแผนการควบคุมงาน

2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน คือ การกำหนดสิ่งต่างๆต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน วัตถุประสงค์การทำงาน ภารกิจ

หรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ ความชำนาญเฉพาะของบุคคล อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รูปแบบการประสานงาน และทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

3. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคคล การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือนและผลตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ การให้คุณให้โทษแก่บุคคล

4. การสั่งงานหรือบัญชางาน ได้แก่ รูปแบบการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน การสอนงาน การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน และการให้คำปรึกษา

5. การควบคุมงาน ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมงาน วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติ และความปลอดภัยในการทำงาน

แอสตินและเชอร์เรย์ (Astin and Scherrei, 1980) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสไตล์การบริหารของอธิการบดีซึ่งแบ่งสไตล์การบริหารของอธิการบดีเป็น 5 สไตล์ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารแบบลำดับขั้น คือการทำหน้าที่ ทำตามขั้นตอน จากล่างไปสู่บนตามลำดับ พบได้ทั่วไปในระบบราชการไทย

2. การบริหารแบบยึดมนุษย์เป็นหลัก แบบให้เกียรติ ยอมรับความเป็นมนุษย์ว่าทุกคนอยากเป็นคนดี ทุกคนอยากทำดี ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีคนเก่งและมีความหมาย การบริหารจัดการแบบนี้ถือเอาคนเป็นหลัก เอาความเป็นมนุษย์เป็นหลัก

3. การบริหารจัดการแบบธุรกิจ คิดในเรื่องของกำไร ขาดทุน กำไรอาจไม่ใช่เป็นตัวเงินอย่างเดียว กำไรอาจเป็นผลให้คนถูกใจ พอใจ ได้ผลเกินกว่าที่คาด

4. การบริหารจัดการแบบเอาความมั่นคง หลักประกันขององค์การเป็นหลัก วิธีนี้ต้องถือว่าจะตัดสินใจทำอะไรต้องไม่ทำให้ใครจิตใจ เสียใจ ไม่ทำให้เกิดการแตกแยก เกิดการต่อต้าน สไตล์การบริหารจัดการแบบนี้จะเน้นการทำให้เกิดความพึงพอใจของคนในองค์การมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยก เป็นการบริหารแบบเอาใจคนทุกฝ่าย แต่วิธีนี้บางทีจะเกิดผล คือไม่ได้ใจจากใครเลย เพราะทุกคนได้รับการเอาใจเหมือนกัน

5. นักบริหารมืออาชีพ จะบอกชัดเจนถึงภารกิจที่เจ้าหน้าที่และลูกน้องต้องทำอะไรบ้าง และให้เสร็จภายในเวลาเท่าไร และให้ผลออกมาดีแค่ไหน เพียงใด การมอบหมายภารกิจให้กับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานด้วยความเข้าใจที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร ที่ไหน เป็นวิธีการบริหารอีกแบบหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะทำที่ไหนแค่ขอให้ภารกิจที่มอบหมายสำเร็จออกมา

จะเห็นได้ว่า สไตล์การบริหารจัดการของนักบริหารนั้นจะแตกต่างกันในหลายๆ รูปแบบ แต่ในความแตกต่างเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าแต่ละคนจะแยกทำแต่ละอย่างเป็นเอกเทศโดยเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเพราะหลายครั้งที่นักบริหารต้องทำงานนั้นก็อาจใช้ทุกแบบปนกันแล้วแต่สถานการณ์แล้วแต่บุคคลแล้วแต่เวลาที่จะเปลี่ยนแปลงไป เพราะว่าการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก คงต้องขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึก เหตุผลของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งสิ้น นักบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้วยต้องทบทวนแล้วทำอย่างผสมผสานที่เรียกว่าบูรณาการไม่เพียงทำจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่แตกต่างกันแล้วให้ร่วมงานกันทำแต่บูรณาการทางความคิดและวิธีการนี้เป็นบูรณาการเช่นกัน ทั้งหมดนี้ก็จะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีนี้คือ ตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำ นั่นคือการผสมผสานบุคลิกภาพและอุปนิสัย รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติของอธิการบดีนั้นก็จะมีผลที่ออกมากระทบต่ออาจารย์และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะนักศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ นักศึกษาเหล่านี้ถ้าวงการธุรกิจคงจะเรียกว่า ลูกค้า ในสมัยใหม่นักบริหารที่มีภาวะผู้นำจะประสบผลสำเร็จที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคนมักจะเน้นถึงการบริหารความสัมพันธ์ ถ้าเป็นนักธุรกิจโดยตรงจะเรียกว่าเป็นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ในกรณีนี้ถ้าอธิการบดีที่เราเห็นว่าเป็นอธิการบดีในอุดมคติ ต้องมีความสามารถพิเศษในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับนักศึกษา และผู้ปกครองของนักศึกษาเหล่านั้น เพราะว่าทั้งผู้ปกครองและนักศึกษานั้น จริงๆ แล้วต้องมองแง่การบริหารธุรกิจก็คือ ผู้บริโภคหรือ customer ดังนั้น การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักต้องเพิ่มค่าเพิ่มความหมายให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า

ผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่างกัน ย่อมเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำขณะที่ผู้บริหารบางคนขาดความเป็นผู้นำ ทำนองเดียวกันย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำบางคนเป็นผู้บริหาร ในขณะที่ผู้นำบางคนไม่เป็นผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำมีดังนี้

ตารางที่ 4 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ (Duncan, 1975 อ้างในไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2543)

ประเด็น	ผู้บริหาร	ผู้นำ
แหล่งของความมีอิทธิพล	ได้รับอำนาจหรือมีอำนาจตามกฎหมาย	มีอำนาจโดยการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม
การกำหนดจุดมุ่งหมาย	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของผู้บริหารที่สูงขึ้นไป	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์และความสนใจของกลุ่มเป็นหลัก
การมีส่วนร่วม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นสัมพันธ์กับองค์ประกอบภายนอกกลุ่ม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม
ความสัมพันธ์ทางสังคม	วางตนเหนือกลุ่มเสมอ	ใกล้ชิดกับสมาชิกในกลุ่ม

อย่างไรก็ดีคอตเตอร์ (Kotter, 1966) ปรมาจารย์ด้านภาวะผู้นำเชื่อว่า ผู้เป็นหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องรอบรู้ทั้งด้านการบริหารจัดการ (Management) ควบคู่ไปกับการมีภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะต่างก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร โดยที่การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัท ต่อพนักงานและบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดี พร้อมทั้งสามารถก่อให้เกิดแรงคลใจและแรงจูงใจขึ้นใน ตัวพนักงานให้มาทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวาอีกด้วย เพื่อความชัดเจน คอตเตอร์ได้สรุปเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

	การบริหารจัดการ (management)	ภาวะผู้นำ (leadership)
1. การกำหนดทิศทาง (direction)	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนการจัดงบประมาณ - มองที่เส้นเกณฑ์ต่ำสุด 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - มองสูง กว้าง ไกล
2. การเข้าร่วมของพนักงาน (alignment)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดองค์การและจัดอัตรากำลัง - การอำนวยความสะดวกและการควบคุม - สร้างขอบเขตของหน่วยงาน/งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม - ส่งเสริมการเติบโต ก้าวหน้าของพนักงาน ลดการแบ่งขอบเขตลง
3. การสร้างความสัมพันธ์ (relationship)	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่วัตถุประสงค์-การผลิต/การขายสินค้าและการบริการ - ขึ้นกับอำนาจโดยตำแหน่ง - วางตัวเหมือนนาย - ความรู้สึกที่ห่างไกล 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่คน-สร้างแรงบันดาลใจ - ขึ้นกับอำนาจจากบุคคล - วางตัวเหมือนพี่เลี้ยงผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้บริหาร - ความรู้สึกที่ใกล้ชิดสนิทสนม
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal qualities)	<ul style="list-style-type: none"> - ยึดความเชี่ยวชาญของตน - เน้นการพูด - ยึดกรอบทำงานแน่นอน - มองเห็นองค์การได้แจ่มชัด 	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดใจกว้าง - เน้นการฟัง - ไม่ยึดกรอบทำงานตายตัว - มองตนเองได้อย่างแจ่มชัด
5. ผลลัพธ์ (outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งรักษาสถานภาพและความมั่นคง 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

แผนภาพที่ 10 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ

ที่มา: Kotter, 1996: 26.

ทฤษฎีด้านสมองกับการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ

การวิจัยทฤษฎีด้านสมองช่วยให้ความกระจ่างต่อประเด็นที่ว่าเพราะเหตุใดบางคนจึงเป็นผู้ผลิตเยี่ยมยอด แต่อาจเก่งหรืออ่อนในการเป็นผู้บริหาร หรืออาจด้อยในการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยอธิบายว่า สมองของคนเราแบ่งเป็น 2 ซีก คือ ซีกซ้ายกับซีกขวา โดยสมองแต่ละซีกจะทำหน้าที่เฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกระทำกับข้อสารสนเทศที่ต่างกัน และแยกการเลือกแก้ปัญหาที่ต่างกันอีกด้วย

แม้ว่าสมองทั้งสองซีกล้วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดอย่างมีตรรกะและอย่างสร้างสรรค์ก็ตาม แต่สมองซีกด้านซ้ายจะเน้นการทำงานที่เกี่ยวกับเรื่องที่เป็นตรรกะเชิงเหตุผลมากกว่า ในขณะที่สมองซีกด้านขวาจะทำงานในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก อารมณ์มากกว่าการทำงานของสมองซีกซ้ายเกี่ยวกับคำพูดแต่สมองซีกขวาเกี่ยวกับรูปภาพ สมองซีกซ้ายทำงานเกี่ยวกับส่วนย่อยที่แยกเฉพาะด้าน ในขณะที่สมองซีกขวางานเกี่ยวกับองค์รวมและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่างๆ สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ ซึ่งหมายถึงการแยกออกเป็นส่วนย่อย ในขณะที่สมองซีกขวาทำหน้าที่การสังเคราะห์ ซึ่งหมายถึงการนำส่วนย่อยมาประกอบเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน สมองซีกซ้ายคิดแบบลำดับขั้นตอน ส่วนสมองซีกขวาคิดทุกส่วนเกี่ยวพันพร้อมกันในลักษณะองค์รวม สมองซีกซ้ายคิดแบบผูกติดกับเวลา ซึ่งหมายถึงการใช้เวลา เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือจากจุดหนึ่งที่กำหนดไปยังเป้าหมาย ส่วนสมองซีกขวาทำงานโดยไม่ยึดติดกับเงื่อนไขเวลา สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ควบคุมอวัยวะต่างๆ ที่อยู่ด้านขวาของร่างกาย ส่วนสมองซีกขวาก็จะมีระบบประสาทควบคุมอวัยวะต่างๆ ที่อยู่ด้านซ้ายของร่างกายเป็นต้น

จากผลการศึกษาทฤษฎีทางสมองดังกล่าวจะเห็นว่า การดำรงชีวิตของมนุษย์ถูกครอบงำจากการทำงานของสมองซีกซ้าย ที่เน้นเรื่องด้วยคำ การวัดและการใช้เหตุผลเชิงตรรกะเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่การใช้ความคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดแบบหยั่งรู้ และการคิดเชิงจินตนาการเชิงศิลปะ ซึ่งเกิดจากการใช้สมองซีกขวานั้นมีค่อนข้างน้อยและมักไม่ได้รับการฝึกใช้เท่าที่ควร ความเห็นดังกล่าวมีน้ำหนักน่าเชื่อถือโดยเฉพาะในเพศชายที่อยู่ในวัฒนธรรมเน้นความเป็นลูกผู้ชายตัวจริงและมีการศึกษามากจะเด่นในการใช้สมองซีกซ้าย โดยมักปฏิเสธหรือสนใจที่จะฝึกปรือความสามารถเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงอารมณ์ทางสุนทรียศาสตร์ และการคิดเชิงหยั่งรู้ ค่อนข้างน้อย โดยเชื่อว่าควรเป็นหน้าที่ของเพศหญิงมากกว่า

เราสามารถประยุกต์ทฤษฎีการควบคุมของกลไกทางสมองมาใช้อธิบายบทบาทสำคัญทั้งสามที่จำเป็นสำหรับองค์การ กล่าวคือ บทบาทการเป็นผู้บริหารจะใช้สมองซีกซ้ายเป็นหลัก ส่วนบทบาทการเป็นผู้นำ มักใช้สมองซีกขวามากกว่าในขณะที่บทบาทการเป็นผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติ การเลือกใช้สมองจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานแต่ละอย่างที่ต้องทำ เช่น ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวกับการใช้คำพูดการใช้ตรรกะ และ

งานที่ต้องวิเคราะห์ก็มักใช้สมองซีกซ้าย แต่ด้านที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความงดงามเชิงสุนทรียศาสตร์ งานต้องการความสร้างสรรค์ งานที่ต้องการจินตนาการยิ่งรู้จักจะใช้สมองซีกขวามากกว่า

ผู้บริหารที่เยี่ยมยอดแต่ขาดภาวะผู้นำอาจเหมาะที่จะบริหารงานหรือหน่วยงานที่มีความยากลำบากได้ดี เพราะสามารถที่จะจัดระบบ ขั้นตอนและรายละเอียดของงานได้ดี แต่ถ้าขาดแรงจูงใจภายในงานก็มีผลสำเร็จค่อนข้างน้อย เพราะทำงานอยู่ภายใต้ภาวะไร้ความรู้สึก ขาดชีวิตจิตใจ ทุกอย่างค่อนข้างเป็นทางการคล้ายการทำงานของเครื่องจักรกล ใช้การเข้มงวดกวดขันมาก และเกิดภาวะปกป้องตนเองสูง ในขณะที่ยังคงการที่มีโครงสร้างแบบหลวมๆ แม้จะถูกมองจากภายนอกว่าขาดระบบระเบียบที่ดี ค่อนข้างสับสน แต่ก็อาจได้ผลงานดี เป็นเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกร่วมเป็นอันเดียวกันต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรนั่นเอง

จึงสรุปโดยย่อได้ว่า การบริหารจัดการใช้สมองซีกซ้าย การนำใช้สมองซีกขวา

จากความหมายของความเป็นผู้นำและความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบตามที่แต่อาจจะไม่ใช่เป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำมักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือตามสถานการณ์และมักจะได้รับการยอมรับสูง ผู้บริหารมักมาจากการแต่งตั้งแต่ผู้นำมักมาจากการเลือกตั้ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายจึงควรที่จะมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการการบริหารแบบไทยและการบริหารแบบสากลมาเป็นกรอบในการศึกษาสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา

4.4 ผลกระทบทางอ้อมตามทฤษฎีภาคสนาม และทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางในสถาบันอุดมศึกษา

ทฤษฎีภาคสนาม (field theory)

ผลกระทบทางอ้อมที่เกิดจากทฤษฎีภาคสนามของลิเคิร์ต (Likert, 1981) กล่าวว่าการติดต่อพบปะโดยผ่านเอกัตบุคคลที่เป็นตัวเชื่อม ก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์กัน ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงผู้บริหารไม่ได้ติดต่อพบปะกับคณาจารย์และนักศึกษาโดยตรง ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านผู้บริหารอื่นๆ เช่น ติดต่อกับรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา ซึ่งก็จะส่งผลไปยังนิสิตนักศึกษาเป็นผลกระทบทางอ้อม หรือถ้าจะติดต่ออาจารย์ก็จะติดต่อผ่านรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ แต่ถ้าผู้บริหารไม่มีการติดต่อกับบุคคลที่จะเป็นตัวเชื่อมไปสู่คณาจารย์และนักศึกษา ผลประโยชน์ต่างๆก็จะไม่ไปสู่คณาจารย์และนักศึกษาซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรหลักของการอุดมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาให้เห็นสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารที่มีผลกระทบทางอ้อมถึงคณาจารย์และนักศึกษา

ทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางในสถาบันอุดมศึกษา

เพอร์โร (Perrow, 1970); ฮิกสันและคณะ (Hickson et al, 1971); มาโฮนี (Mahoney, 1978) เป็นนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาทฤษฎีนี้ ซึ่งทฤษฎีการเป็นศูนย์กลาง (centrality) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยกับนโยบายของสถาบัน แบ่งออกเป็นประเภทหลักๆ 2 ประเภท คือ (1) หน่วยศูนย์กลาง ซึ่งสัมพันธ์กับนโยบายมากที่สุดและ (2) หน่วยรอบนอก ซึ่งสัมพันธ์กับนโยบายน้อยที่สุด

ในส่วนของผลกระทบทางอ้อมที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางในสถาบันอุดมศึกษา โดยในเรื่องทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางนี้ตั้งอยู่บนฐานของข้อตกลงที่ว่า วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนั้นเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Katz et al, 1978) ในการปฏิบัติภารกิจในสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ สถาบันได้รับแหล่งการเงิน สิ่งสนับสนุนทรัพยากรในด้านเทศมาจากแหล่งต่างๆ เช่น เงินค่าเล่าเรียน เงินบริจาค งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล มูลนิธิและอื่นๆ และสามารถที่จะจัดหาผลงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจจัดสรรเทศะในสถาบันอุดมศึกษา

ความเป็นศูนย์กลางอันเป็นหลักการสำคัญในการวิจัยเรื่องนี้ นิยามว่าลักษณะที่ใกล้ชิดที่สุดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยที่มีต่อปณิธาน หรือ ภารกิจหลักและนโยบายของสถาบัน ความเป็นศูนย์กลางนี้มีลักษณะต่อเนื่อง และมักจะเรียกว่าเป็นหน่วยศูนย์กลาง หรือหน่วยรอบนอก การจัดสรรเทศะนั้น ขึ้นอยู่กับความเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานย่อย ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อจัดหาเทศะ การจัดเนื้อที่ให้โดยตรง หรือ ตำแหน่งของเทศะที่กำหนดให้เพื่อกิจกรรมของหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ฮิลล์และมาโฮนี (Hills and Mahoney, 1978) ได้กล่าวว่า เทศะต่างๆ ที่หน่วยงานย่อยของการอุดมศึกษาได้รับนั้น มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นสูงกว้างงบประมาณ โดยรวมของสถาบัน ที่เป็นเช่นนั้น เป็นเพราะว่าหน่วยงานย่อยใดมีลักษณะเป็นศูนย์กลาง คือ ตรงกับนโยบายในขณะนั้นของสถาบันมากที่สุดก็ย่อมจะได้รับการจัดสรรเทศะสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนรวมของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดของสถาบัน (Pfeffer and Salancik, 1974) ได้นำเอาทฤษฎีของอีเมอร์สัน (Emerson) เกี่ยวกับอำนาจอันสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมาทำการวิจัยและพบว่าอำนาจสะสมในภาควิชา หรือหน่วยงานเป็นเครื่องนำมาซึ่งทรัพยากรและชื่อเสียงของสถาบันโดยรวม หรือ มิฉะนั้นย่อมจะเป็นหน่วยงานที่สถาบันตีคุณค่าให้สูง (Pfeffer and Salancik, 1974) ดังนั้น อำนาจในสิ่งแวดล้อมของสถาบันสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของความเป็นศูนย์กลางของหน่วยงาน เพราะหน่วยงานนั้นจะมีความสามารถที่จะนำเอาทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาสู่สถาบันได้มากน้อยแค่ไหน ถือว่าเป็นลักษณะสำคัญที่จะได้รับความสำคัญในการจัดสรรเทศะ แฮคแมน (Hackman, 1995) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานย่อยและการจัดสรรเทศะ พบว่า ในบรรดาสถาบันที่ได้ทำการศึกษาวิจัยนั้น ขนาด และประเภทของสถาบัน หรือตัวแปรที่ทำให้การจัดสรรเทศะ และยึดถือความเป็นศูนย์กลาง

แตกต่างกัน ซึ่งลักษณะของสถาบันมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาด ประเภทของนักศึกษา (เช่น สอนเฉพาะนักศึกษาหญิง) สถาบันขนาดใหญ่ของรัฐ สถาบันที่มีบัณฑิตวิทยาลัย และสถาบันสอนวิชาชีพ สถาบันซึ่งเน้นชุมชน เป็นต้น ในการวิจัยของแอดแมนั้น เน้นศึกษากับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในนิวอิงแลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับการรับรองวิทยฐานะจากสมาคมโรงเรียนและวิทยาลัยในนิวอิงแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า ทุกสถาบันมีปัญหาการเงิน แต่ระดับความสำคัญของปัญหาแตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าลักษณะรายละเอียดของปัญหาการเงินจะแตกต่างกันและกระบวนการจัดทำงบประมาณรายปีแตกต่างกันก็ตาม การจัดสรรการเรียกเรื่องผ่านขั้นตอนของหัวหน้าภาควิชาไปยังคณบดี และตัดสินใจในระดับผู้บริหารระดับสูงในสวนกลางของสถาบันทั้งสิ้น สถาบันแห่งหนึ่งในการวิจัยนี้ได้พยายามจัดสรรเศษโดยอาศัยศูนย์ แต่สถาบันอื่นๆ ส่วนใหญ่จะมีการจัดสรรเศษโดยค่อยๆเพิ่ม หรือค่อยๆลด ทั้งนี้การเพิ่มและการลดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานย่อยที่ศึกษาในเรื่องของความ เป็นศูนย์กลางนั้นขึ้นอยู่กับทฤษฎีขององค์กรว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของสถาบันอุดมศึกษา (Goodman, 1962; Millett, 1992) และขึ้นอยู่กับคุณค่าของทฤษฎีระบบเปิดที่พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าอำนาจของสิ่งแวดล้อมมีอยู่สูงมาก และปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยใด หรือหน่วยงานย่อยมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งอยู่ในเครือข่ายเดียวกัน (Baldrige, 1971)

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษายังมีลักษณะของการเมืองภายในและการจัดสรรเศษย่อมเป็นเรื่อง ของการเมืองภายในตามคำจำกัดความของ Machivelli ที่กล่าวถึงการเมืองว่าเป็นการอธิบายว่าใครทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน เรื่องของเศษก็คือเรื่องการได้อะไร

4.5 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา

เลวาซิค (Levacic, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลกระทบต่ออาจารย์และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ในส่วนของอาจารย์จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของอธิการบดีและความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ อธิการบดีต้องปรับหรือแสดงท่าทีต่างๆในการนำหรือการบริหารให้สอดคล้องกับอาจารย์ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ฮอลินเจอร์ และ เฮด (Hallinger and Hed, 1998 OFSTED, 2003) มองว่าคณาจารย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดของมหาวิทยาลัย คณาจารย์จะแสดงออกในความชอบ ไม่ชอบ ชื่นชมหรือไม่ชื่นชมความเป็นผู้นำและการบริหารของอธิการบดี มีเหตุหลายประการที่จะทำให้คณาจารย์ตัดสินใจแสดงออกขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ นอกจากนี้แอสตินและคณะได้วิจัยเกี่ยวกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์ และนักศึกษา ดังนี้

ผลกระทบต่อคณาจารย์

1. พฤติกรรมที่คณาจารย์แสดงออกมาขึ้นอยู่กับ

1.1 จำนวนปีที่ทำงานในมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจว่าอธิการบดีมีสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารอย่างไร

1.2 ทีมบริหารของอธิการบดีเป็นที่พอใจหรือไม่

1.3 รายได้ ค่าตอบแทนของคณาจารย์ ได้รับการเอาใจใส่จากอธิการบดีหรือไม่

1.4 การทำงานด้านต่างๆของคณาจารย์ขึ้นอยู่กับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี

- ด้านการสอน
- ด้านการวิจัยและได้รับทุนสนับสนุน
- ด้านการทำงานตามอาชีพ
- กรรมการต่าง ๆ

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีส่วนผลักดัน กดดัน หรือสนับสนุนการทำงานของอธิการบดี พฤติกรรมของคณาจารย์จะเป็นเครื่องชี้บ่งถึงภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีด้วย ในทางกลับกัน ลักษณะของความหลากหลายนี้ เป็นตัวกดดันหรือสะท้อนให้อธิการบดีมีภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งได้ จึงเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยต่างๆไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือมหาวิทยาลัยอื่นๆ องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้ภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีได้แสดงออกมา

2. ความพึงพอใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีผลสะท้อนต่อภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีเหมือนกัน ความพอใจในเรื่องต่างๆมีหลากหลาย เช่น ความสัมพันธ์กับนักศึกษา ความสัมพันธ์ในงานที่ทำเป็นประจำ การให้มีความรับผิดชอบ สิ่งที่เป็นความท้าทายความสามารถ ความหลากหลายของงาน ความเหมาะสมของงาน หลักประกันในงานที่ทำ ถ้าหากอธิการบดีเอาแต่อารมณ์เป็นหลักไม่พอใจใครก็ลงโทษ ภาคทัณฑ์ เหมือนกับรัฐบาลปัจจุบันที่มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่า รัฐมนตรีไม่ชอบคนไหนก็ย้าย เช่น ย้ายเข้าประจำทำเนียบ สิ่งเหล่านี้กดดันสำหรับผู้นำเหมือนกัน ในเรื่องสถานภาพของบุคลากรก็เป็นเรื่องสำคัญ คือ ถ้าเป็นคณาจารย์เมื่อมีกิจกรรมเกี่ยวกับงานทางวิชาการก็ต้องให้เขามีส่วนร่วม ไม่ใช่ไม่สนใจทำให้อาจารย์คิดว่าเขาขาดการยอมรับเขาก็จะมีปฏิกิริยาที่มีผลต่อภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดีเช่นกัน ความเป็นเอกเทศหรืออิสระของอาจารย์ที่ต้องใช้วิชาชีพของตนเอง โดยไม่มีการแทรกแซงจากอธิการบดีทำให้คณาจารย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าคณาจารย์ไม่มีความอิสระก็จะมีปฏิกิริยาทำให้การบริหารหรือการนำของอธิการบดีลำบากขึ้น

อย่างที่พบเห็นในมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่คณาจารย์อยากใช้สิทธิเสรีภาพในการทำวิจัย ถ้าอธิการบดีให้ทำก็จะพอใจ ในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับถ้าเหมาะสมคณาจารย์ก็จะพึงพอใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของอธิการบดีว่ามีวิธีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนคณาจารย์มากขึ้นโดยทางอ้อมหรือไม่ เช่น จัดให้ทำวิจัยกับภาคเอกชนเพื่อมีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ทำให้คณาจารย์เกิดความพึงพอใจ นอกจากนั้นภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยก็ต้องดี มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ใช่สังคมบอกว่ามหาวิทยาลัยนี้ไม่คำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการ ทำให้คณาจารย์ไม่ภาคภูมิใจก็อาจวิพากษ์วิจารณ์ไม่พอใจในภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดีได้ ในขณะเดียวกันในการทำงานที่ให้อาจารย์มีความสุขก็ต้องให้คณาจารย์มีเวลาอยู่กับครอบครัวของเขา มีเวลาว่างพักผ่อน ซึ่งก็เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีว่าได้เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พักผ่อนหรือไม่ รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้ศึกษาดูงานของมหาวิทยาลัยอื่นๆหรือไม่

ลักษณะเหล่านี้ทั้งหมดเป็นลักษณะที่ทำให้คณาจารย์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ หากคณาจารย์พอใจเขาก็จะสนับสนุนการดำเนินงานของอธิการบดี อธิการบดีได้รับการสนับสนุนก็จะแสดงภาวะผู้นำและบริหารงานได้ดีขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดี

ผลกระทบต่อนักศึกษา

ในขณะเดียวกันอธิการบดีก็มีบทบาทเกี่ยวข้องกับนักศึกษา ภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีที่มีผลกระทบต่อนักศึกษาตามการวิจัยของแอสตินพบว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของการให้บริการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และความพึงพอใจของนักศึกษา การบริการของสำนักบริหารของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

การบริหารด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

1. การบริการต่าง ๆ มีการตอบสนองต่อนักศึกษาอย่างรวดเร็ว
2. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับนักศึกษาในวันปฐมนิเทศ
3. การบริการเรื่องที่พักสะดวกสบาย
4. เวลาลงทะเบียนเหมาะสม
5. สิ่งแวดล้อมต่างๆในมหาวิทยาลัยดี
6. ห้องเรียนเหมาะสมและพอเพียง
7. ห้องปฏิบัติการมีพอเพียง
8. บริการเกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การเสียค่าเล่าเรียน มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการ

จัดการเกี่ยวกับการเงินอย่างโปร่งใส ตอบปัญหาได้ มีความแม่นยำ

9. นักศึกษาได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยก่อนที่จะเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย

10. สิ่งที่เห็นจริงๆในมหาวิทยาลัยเป็นไปตามที่คาดหวังทำให้เกิดความประทับใจ
11. มหาวิทยาลัยมีความห่วงใย ผูกพัน สนใจ ใกล้ชิดกับความสนใจของนักศึกษา

ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการของสำนักบริหารของมหาวิทยาลัย

1. เรื่องการปฐมนิเทศ
2. การลงทะเบียน
3. การประกาศเกี่ยวกับผลการเรียนของนักศึกษา
4. การอธิบายเรื่องหลักสูตร
5. การจัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย
6. บริการด้านสุขภาพอนามัย
7. ความช่วยเหลือด้านการเงิน เงินกู้ยืม เงินทุนต่าง ๆ
8. การแนะนำเรื่องอาชีพ งานที่จะทำหลังจบการศึกษา
9. การให้ใบแสดงผลการศึกษาทันเวลา
10. การบริการปรึกษาหารือเวลาต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมหรือไปทำงาน

ทั้งหมดที่กล่าวมาถือว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจของนักศึกษาต่อการบริการของมหาวิทยาลัย แน่นนอนที่สุดก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีนั่นเอง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษา ที่กล่าวถึงการพัฒนานักศึกษาในองค์กรวมและการคงอยู่ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานและการเป็นผู้นำของอธิการบดี ส่งผลไม่น้อยต่อบุคคลที่สำคัญในมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษา ทั้งนี้มีทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาและการคงอยู่ของนักศึกษา ดังนี้

4.5.1 รูปแบบทฤษฎีของแอสติน (Astin's Theory of Involvement) (Pascarella and Terenzini, 1991)

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของแอสติน เชื่อว่าการได้มีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อสถาบันจะมีผลต่อการเรียนรู้ แอสตินจึงได้เสนอทฤษฎีการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาที่อธิบายถึงปัจจัยที่จะทำให้ นิสิตนักศึกษาคงอยู่ในสถาบัน ไม่ออก หรือตกกลางคัน และมีพัฒนาการในด้านต่างๆ สูง ทฤษฎีดังกล่าวได้อธิบายและยืนยันว่า นิสิตนักศึกษาจะสามารถเรียนรู้และคงอยู่ในสถาบันได้ จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน โดยมีการลงทุนทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาในด้านวัตถุประสงค์ตามภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เป็นไปตามความสนใจของนักศึกษาแต่ละคน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเกี่ยวข้องที่ต่างกันไปในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อหาประสบการณ์ทางวิชาการ ความรู้ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในมหาวิทยาลัย ซึ่งจากการศึกษาระยะยาวของแอสติน พบว่า นิสิตนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมประเภทต่างๆ มีแนวโน้มที่จะออกจากการศึกษากลางคันน้อยมาก และจากการศึกษา

ถึงผลของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนิสิตนักศึกษาประเภทต่างๆ พบว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ นิสิตนักศึกษา มีความเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดเสรีนิยมทางการเมือง ความสนใจศิลปะ ความสุข สมบูรณ์ ความต้องการสถานภาพเป็นที่ยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม รวมถึงความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นในด้านมิตรภาพในหมู่ของนิสิตนักศึกษาด้วยกัน

นอกจากนี้ยังมีการเสนอรูปแบบ I-E-O (The I-E-O Model) โดยแอสติน โดย กำหนดให้ I = Input (ตัวป้อน), E = Environment (สิ่งแวดล้อม), และ O = Outcome (ผลลัพธ์) อธิบายได้ ถึงลักษณะของนักศึกษาเมื่อแรกเข้าสู่กระบวนการจะมีภูมิหลังติดตัวมา (I) จากนั้นจึงได้รับประสบการณ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ (E) แล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา (O) สังเกต ได้จากการเปรียบเทียบลักษณะของผลลัพธ์กับตัวป้อน แอสตินกล่าววาระยะเวลามีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ เมื่อวัดสิ่งเดียวกันในเวลาที่แตกต่างกัน ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมแตกต่างกัน ตัวแปรสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา คือ ลักษณะของสถาบัน, หลักสูตร, คณาจารย์, กลุ่มเพื่อน และการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษา ล้วนมีผลต่อพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา

4.5.2 ทฤษฎีการจากการเรียนกลางคันของนักศึกษา (Tinto's theory of student departure)

ตินโต (Tinto, 1970) มีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันของนักศึกษาที่เข้าสู่มหาวิทยาลัย โดยนักศึกษามีความแตกต่างกันมากมาย ทั้งในเรื่องรูปแบบส่วนบุคคล ภูมิหลังทางครอบครัว พื้นฐานทางการศึกษา ทักษะ และรวมถึงเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งความแตกต่างกันดังกล่าวนี้ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความสนใจ เป้าหมาย และตลอดจนความมุ่งมั่นในการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปตามขีดความพยายามและลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล เมื่อมีการมาอยู่รวมกันของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย รูปแบบและระบบของการจัดการศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพทางวิชาการ รูปแบบการเรียนการสอนและการปะทะสัมพันธ์ของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดหลักสูตรเสริม และการจัดให้มีกิจกรรมนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางสังคมให้แก่นักศึกษา จะส่งผลให้นักศึกษาเกิดพัฒนาการทางด้านวิชาการและสังคมให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้นักศึกษาแต่ละคนประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทั้งหมดเป็นรูปแบบของการคงอยู่และการจบออกไปของนักศึกษาตามปกติ ที่มหาวิทยาลัย โดยผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรเสริมทางการศึกษา จะมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และสังคมที่พร้อม เหมาะแก่การพัฒนาของนักศึกษา ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ บัณฑิตที่จบการศึกษาโดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศนั่นเอง

4. นักศึกษารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันและได้รับการยอมรับ และได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของสถาบันอย่างเต็มที่ เช่น ห้องสมุดเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง

ทั้งนี้ เงื่อนไขทางบริบทของสถาบันมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักศึกษา และพัฒนาการส่วนบุคคลมากกว่าผลงานวิชาการของคณาจารย์ จำนวนหนังสือในห้องสมุด โครงสร้างสถาบัน และโครงสร้างสำหรับนักศึกษา ดังนั้น การบริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องส่งเสริมงานด้านกิจกรรมนักศึกษา และงานกิจการนักศึกษาต้องรู้เกี่ยวกับแง่มุมของสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของนักศึกษา จึงจะช่วยพัฒนาให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักศึกษา ซึ่งจัดได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญของสถาบันการศึกษา

4.5.5 ทฤษฎีรูปแบบการขัดเกลาทางสังคมของนักศึกษาระดับปริญญาตรีของวิดแมน (Weidman's Model of Undergraduate Socialization) (Pascarella and Terenzini, 1991)

วิดแมน (Weidman, 1989) ได้เสนอรูปแบบการขัดเกลาทางสังคมของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นการรวมตัวกันทั้งโครงสร้างทางสังคมและจิตวิทยาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา รูปแบบนี้จะสนใจการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ การใช้ชีวิต ค่านิยม ความคาดหวัง เป็นต้น ซึ่งเป็นการอธิบายถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งวิดแมน ได้ตั้งสมมติฐานว่าสิ่งที่นักศึกษาติดตัวมาเวลาเข้ามาศึกษาต่อ ณ สถาบันอุดมศึกษา คือ ลักษณะทางภูมิหลังได้แก่ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความสามารถพิเศษ ความชอบต่ออาชีพ ความทะเยอทะยาน ค่านิยม รวมทั้งการกีดกันจากพ่อแม่และกลุ่มอื่นๆนอกสถาบัน ลักษณะและแรงผลักดันเหล่านี้เป็นข้อจำกัดต่อการเลือกเรียนของนิสิตนักศึกษา สำหรับบริบทต่างๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทางด้านการศึกษาและด้านสังคม ทั้งจากฝ่ายสถาบันและเพื่อนนิสิตนักศึกษาเอง จะเกิดการขัดเกลาทางสังคมที่ช่วยในการประเมินนักศึกษาและความสมดุลของอิทธิพลต่างๆ เพื่อรักษาเป้าหมายของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน และมีการตัดสินใจที่จะรักษาค่านิยม หรือเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติ หรือความทะเยอทะยานในช่วงเวลาการสอบเข้าสถาบัน

จากรูปแบบ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของนักศึกษา เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อนำไปพิจารณาในการบริหารจัดการด้านการบริการแก่นักศึกษาเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างมีความสุข ไม่ลาออกกลางคัน พร้อมกันนั้น ยังเป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา

ตอนที่ 5 ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

5.1 การวิจัยเชิงธรรมชาติ

กูบา (Guba, 1985) ได้ให้ความหมายของการสืบค้นเชิงธรรมชาติว่า เป็นการสืบค้นข้อมูลที่มีได้มีการควบคุมตัวแปรใดๆ โดยเริ่มจากการค้นจากสิ่งที่ปรากฏอยู่แล้วตามธรรมชาติ เครื่องมือที่ใช้สืบค้น คือ คน วิธีการหาข้อมูลใช้วิธีการเชิงคุณภาพ สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) คือ วิเคราะห์จากข้อมูลส่วนย่อยก่อน แล้วพิจารณาส่วนย่อยที่คล้ายๆกัน หรือประเภทเดียวกัน มารวมกันจัดเป็นประเด็นรวม และหลายประเด็นรวมกันเป็นกลุ่ม และหลายๆกลุ่มจัดเป็นแบบแผน (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546)

ดังนั้น คุณลักษณะของการวิจัยเชิงธรรมชาติ ได้แก่ สถานที่วิจัยในธรรมชาติ เครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล คือ คน การอาศัยความรู้ที่มีอยู่แล้วในตัวผู้วิจัย ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ และการสุ่มตัวอย่างเจาะจง เพื่อต้องการกลุ่มที่ลึกเฉพาะเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีผู้รู้จำกัด การรวบรวมข้อมูลใช้หลายๆวิธี เช่น สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น

5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์ สังคม จากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในทุกมิติ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2545)

ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพมีสาระสำคัญ ดังนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2539)

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพียงแต่มีโครงร่างของคำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างทำให้ได้ข้อมูลที่ลึก โดยผู้สัมภาษณ์มีหัวข้อหรือประเด็น คำถามไว้ล่วงหน้า แต่ไม่กำหนดคำตอบซึ่งนิยมใช้เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนไม่มากนัก และผู้วิจัยต้องการเสาะแสวงหาประเด็นใหม่ทัศนหรือเพิ่มขึ้นแนวทางในการกำหนดสมมติฐานการวิจัย และใช้เพื่อการอภิปรายผลการวิจัยให้กว้างขวางและลึกซึ้ง

2. การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (focus group discussion) หรือการระดมความคิดเห็นได้แก่ การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการอภิปราย

3. การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเล็ก เทคนิคนี้ต้องใช้ผู้ที่ชำนาญในการสังเกตการวิเคราะห์ และความอดทนในการสังเกตที่ใช้เวลา

4. การวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการที่จะก่อให้เกิดความตรง การตรวจสอบ และสอดคล้องของการวิเคราะห์สาระ

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สาระมีความเที่ยง 3 ประเภทคือ 1) ความมั่นคงไม่แปรปรวน 2) การทำซ้ำได้ข้อสรุปเดียวกัน 3) ความแม่นยำ

5.2.2 การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าใช้กันโดยทั่วไปในแขนงวิชาทางสังคมศาสตร์เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ฉะนั้นจึงใช้ได้ทั่วไปโดยไม่จำกัดว่าผู้ให้ข้อมูลจะมีระดับการศึกษาสูงต่ำเพียงใด ลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์คือมีความยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถามคำถามเพิ่มเติมต่อกัน เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ในขณะที่สัมภาษณ์สามารถสังเกตพฤติกรรมต่างๆของผู้ตอบได้ ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตสีหน้าท่าทาง ความรู้สึกปฏิกิริยาที่ซ่อนเร้นไว้ในใจที่แสดงออกมาในขณะที่พูดและไม่พูด (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2545)

การสัมภาษณ์มีหลายประเภท อาจจะใช้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม และใช้เวลาแตกต่างกันตามลักษณะและประเภทของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้อาจแบ่งออกได้ดังนี้

5.2.1.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้มีลักษณะคล้ายกับใช้แบบสอบถามและเป็นวิธีที่ใช้ได้ค่อนข้างง่ายสำหรับนักสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว เพราะคำถามต่างๆได้ถูกกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ขึ้นใช้ประกอบการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว ลักษณะของการสัมภาษณ์จึงเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน สำหรับการตั้งคำถามแบบนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับการตั้งคำถามในแบบสอบถาม คือ มีทั้งคำถามที่ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง และคำถามที่ให้ตอบได้ตามความต้องการ (ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ, 2525)

ดังนั้น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนี้จะได้ผลเต็มที่ก็ต่อเมื่อผู้สัมภาษณ์เตรียมการล่วงหน้าไว้อย่างดี เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักไม่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ชนิดนี้เป็นวิธีการหลัก

เพราะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่วัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

5.2.1.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (nonstructure interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพและในทางมานุษยวิทยา และเป็นแบบที่มักจะควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มักจะใช้กับการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีผู้รวบรวมมาก่อน ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบนี้จะถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ในการสัมภาษณ์แบบนี้ผู้วิจัย หรือ ผู้วิเคราะห์ข้อมูลมักจะเป็นผู้สัมภาษณ์เอง จึงรู้ว่าต้องการข้อมูลแบบใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด ฉะนั้น จึงตั้งคำถามในขณะที่สัมภาษณ์ได้ โดยอาจจะเตรียมแนวคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 4 แบบย่อย ดังนี้ (สุภางศ์ จันทวนิช, 2545)

5.2.1.2.1 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบนี้มีความยืดหยุ่นมาก เพราะมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะอธิบายแนวความคิดของตนเองไปเรื่อยๆ ในบางครั้งผู้สัมภาษณ์เพียงแต่กล่าวนำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบแนวความต้องการ แล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องโดยอิสระ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นสภาพและความยุ่งยากของปัญหาได้ ฉะนั้น การสัมภาษณ์แบบนี้จึงเหมาะที่จะให้กับเรื่องที่ผู้วิจัยไม่ต้องการกำหนดกรอบแนวคิดเฉพาะเจาะจงสำหรับข้อมูลที่ได้รับ หากแต่มีแนวคิดทางด้านทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ อยู่บ้างแล้ว ในการสัมภาษณ์แบบนี้ ผู้วิจัยต้องวางแนวคำถามไว้คร่าวๆ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้อธิบายเหล่านั้น

5.2.1.2.2 การสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะ (focus interview) หรือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ หมายถึง การสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้ว จึงพยายามหันความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่ที่จุดสนใจ ทั้งนี้ เพราะในบางครั้งผู้สัมภาษณ์อาจไม่ต้องการทราบเหตุผลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องใดทุกชั้นตอน เพราะอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยในขณะนั้น จึงเลือกสัมภาษณ์เอาแต่จุดที่ต้องการ ฉะนั้น ลักษณะที่สำคัญของการสัมภาษณ์แบบนี้จึงอยู่ที่ว่าผู้วิจัยจะต้องอยู่ก่อนแล้วว่าต้องการข้อมูลอะไร ชนิดใด เมื่อเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์พูดนอกเรื่องหรือนอกเหนือจากจุดที่สนใจ ก็พยายามโยกเข้าประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์อย่างไรก็ตาม การทำเช่นนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้สัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ เพราะจะต้องรวบรัดหรือตัดบทโดยไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจและไม่อยากจะให้ความร่วมมือ

5.2.2.2.3 การทะลอมกล่อมเกล่า (probe) หมายถึง การซักถามที่ล่วงเอาส่วนลึกของความคิดออก คือ การสัมภาษณ์อย่างชนิดที่จะต้องล่วงเอาความจริงจากผู้ถูกสัมภาษณ์

ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้วิจัยจะต้องใช้วาทศิลป์เพื่อให้ผู้ตอบเล่าเรื่องออกมาทั้งหมด การสัมภาษณ์แบบนี้เจ้าหน้าที่สอบสวน ตำรวจหรือทนายความมักใช้กัน แม้นักวิจัยเองก็ต้องใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนี้อย่างมาก โดยเฉพาะในคำถามที่เกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย หรือปัญหาทางครอบครัว เป็นต้น เพราะตามปกติผู้ตอบไม่ยอมบอกความจริง แต่นักวิจัยจะต้องถามเพื่อค้นหาความจริงให้ได้ ในกรณีที่ผู้ตอบจงใจที่จะไม่ให้ข้อมูล แต่ผู้วิจัยจำเป็นจะต้องได้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยก็จะพยายามใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่จะล้วงเอาข้อมูลออกมาให้ได้ โดยรุกผู้ตอบด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ตั้งคำถามจากเหตุการณ์สมมุติ (hypothetical question) ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามว่าสิ่งที่น่าจะเป็นหรือควรจะเป็นในเหตุการณ์ที่กำลังซักถามอยู่นั้น คืออะไร เพื่อบังคับให้ผู้ตอบต้องเปรียบเทียบสภาพที่ปรากฏกับสภาพที่ควรจะเป็น หรืออาจตั้งคำถามโดยตีขลุม สรุปความว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้ตอบแสดงปฏิกิริยาโดยไม่ทันระวังตัว วิธีการล้วงข้อมูลเป็นวิธีการที่ผู้วิจัยจะต้องแสดงท่าทีค่อนข้างก้าวร้าว จึงเป็นวิธีไม่ควรนำมาใช้พร่ำเพรื่อ และนักวิจัยที่ยังมีประสบการณ์น้อยไม่ควรนำมาใช้ เพราะอาจจะควบคุมสถานการณ์ที่เกิดจากปฏิกิริยาของผู้ตอบไม่ได้

5.2.2.2.4 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview)

หมายถึง การสัมภาษณ์โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ตีลึกซึ่ง กว้างขวางเป็นพิเศษเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า "ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ" ผู้วิจัยจะต้องหาให้พบว่า ในสนามที่ตนทำการวิจัยอยู่นั้น ใครบ้างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สมควรไปสัมภาษณ์ เมื่อกำหนดได้ถูกต้องแล้วก็ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบใดก็ได้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยปกติผู้นำชุมชนในสนามที่ทำการวิจัยมักเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดี เช่น กำนันผู้ใหญ่บ้าน เจ้าอาวาส แต่ก็ไม่เสมอไป เพราะผู้นำบางคนก็ห่างเหินกับชุมชน บางครั้งเราจะพบว่าบุคคลอื่นเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดีกว่าผู้นำชุมชน เช่น ภรรยาผู้ใหญ่บ้านรู้เรื่องในหมู่บ้านดีกว่าผู้ใหญ่บ้าน ภารโรงรู้เรื่องของโรงเรียนดีกว่าครูใหญ่

ขั้นตอนของการสัมภาษณ์

ก. การเตรียมการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะเป็นทางการ มีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ควรเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไปสัมภาษณ์ คือใคร มีจำนวนเท่าไรโดยเฉพาะในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ
2. เตรียมงานขั้นต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รายชื่อ ที่อยู่ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างทุกคน
3. วางแผนการสัมภาษณ์โดยเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม

4. ซ้อมสัมภาษณ์บุคคลอื่นที่มีโช้ตอบก่อน เพื่อจะได้แก้ไขคำถามให้สมบูรณ์ ถูกต้อง ควรมีตัวอย่างคำถามหลาย ๆ อันไว้ใช้สลับเปลี่ยนกันตามความเหมาะสม

5. เตรียมอุปกรณ์จัดบันทึกให้เหมาะสมกับสถานการณ์

6. ติดต่อกับผู้ถูกสัมภาษณ์โดยนัดหมายเวลาไว้ล่วงหน้า

ข. ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนคือ

1. แนะนำตนเองต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ควรให้ความสำคัญและยกย่องผู้ถูก

สัมภาษณ์

2. สร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเองด้วยการสนทนาทักทายด้วยอัธยาศัยอันดี

3. บอกวัตถุประสงค์ในการมาสัมภาษณ์พร้อมทั้งให้คำสัญญาว่าจะเก็บเป็น

ความลับ

4. ถ้าจำเป็นต้องจัดบันทึกหรือใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์

ทราบ

5. พูดคุยเป็นการอุ่นเครื่องก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์จริง ๆ

ค. ขั้นสัมภาษณ์ นักวิจัยควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

2. ควรเป็นนักฟังที่ตั้งใจฟังและติดตาม รู้จักป้อนคำถามให้เหมาะสมกับ

จังหวะของผู้ตอบ

3. ใช้ภาษาที่สุภาพเข้าใจง่ายระวังเป็นพิเศษในกรณีที่มีผู้วิจัยไม่รู้ภาษาของผู้

ตอบดีพอ และในกรณีที่ต้องใช้ล่าม

4. ทำให้ผู้สัมภาษณ์รู้สึกว่าเรื่องที่จะเปิดเผยระหว่างการสัมภาษณ์เป็นเรื่องพิเศษเฉพาะตัว เพื่อที่จะทำให้ผู้สัมภาษณ์เกิดความเต็มใจที่จะทำให้อธิบายจริงต่างๆ

5. โดยทั่วไปแล้วก่อนจะสัมภาษณ์ควรหาทางติดต่อกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผ่านผู้ที่รู้จักกับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์หรือมีจุดมุ่งหมายแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกันเองกับผู้สัมภาษณ์

ง. ขั้นบันทึกข้อมูลและสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ควรปฏิบัติดังนี้

1. จัดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและจดเฉพาะใจความสำคัญ

2. รีบทำบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นในทันที

3. รวบรวมข้อมูลและเอกสารต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึก

การสัมภาษณ์ด้วย

4. ถ้าพิจารณาเห็นว่ากรการจัดบันทึกทำให้ผู้ตอบมีปฏิกิริยาซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการสัมภาษณ์ ต้องงดการจัดบันทึกแล้วให้ความจำแทน

การใช้แบบสัมภาษณ์และการตั้งคำถาม

ในการสัมภาษณ์โดยเฉพาะการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ผู้วิจัยจะต้องมีแบบสัมภาษณ์เป็นแนวทาง แบบสัมภาษณ์ชนิดที่จัดทำอย่างเป็นระบบ จะมีลักษณะเกือบเหมือนแบบสอบถาม เพียงแต่ทำให้ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ถาม และกรอกข้อมูลแทนการให้ผู้ตอบอ่านและกรอกข้อมูลเอง แต่แบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ทำไว้อย่างตายตัวก็เป็นสิ่งที่นักวิจัยจำเป็นต้องใช้เช่นกัน โดยเฉพาะในการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แบบสัมภาษณ์ชนิดนี้จะเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (interview guide) ซึ่งบรรจุคำถามหลักๆ หรือหัวข้อสำคัญที่ต้องการรู้แล้วปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะนำคำถามไปใช้ซักถามเองตามความเหมาะสม แบบสัมภาษณ์ชนิดที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการควรมีลักษณะ ดังนี้ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2545)

1. ระบุคำถามให้ชัดเจน เพราะจุดมุ่งหมายของการใช้แบบสัมภาษณ์นี้เพื่อให้เปรียบเทียบข้อมูลกันได้ว่าใครเป็นผู้สัมภาษณ์และใครเป็นผู้ตอบ
2. ตามตามลำดับคำถามที่ระบุไว้ในแบบสัมภาษณ์และถามทุกคำถามบางครั้งผู้สัมภาษณ์ตั้งคำถามหลายข้อเพื่อให้ได้คำตอบเดียว เพราะคำถามตอนแรกๆ ไม่สามารถทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจได้ในกรณีเช่นนี้ ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามเรียงตามลำดับคำถาม อาจสนทนาทั่วไปเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจว่าผู้สัมภาษณ์ต้องการข้อมูลอะไร
3. คำถามควรเป็นข้อความง่าย ๆ ไม่มีคำปฏิเสธซ้ำในข้อเดียวกันทำให้ผู้ตอบงง
4. อย่าใช้คำถามนำ ผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญและไม่อดทนในการสัมภาษณ์มักใช้คำถามนำหรือแนะนำคำตอบที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการวิจัย การตั้งคำถามควรตั้งกลางๆ
5. ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจหรือเข้าใจคำถามผิด ผู้สัมภาษณ์ควรถามซ้ำอีกครั้งตามที่เขียนไว้ในแบบสัมภาษณ์ แล้วให้อีกโอกาสผู้ให้สัมภาษณ์ตอบอีกครั้ง ถ้าเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลาคิด อย่าเร่งคำตอบ ถ้ายังไม่ได้คำตอบควรเปลี่ยนแปลงถ้อยคำในคำถามเพียงเล็กน้อย การเปลี่ยนแปลงถ้อยคำควรทำต่อเมื่อไม่มีหนทางดีกว่านี้แล้ว ถ้อยคำที่เปลี่ยนแปลง ควรเขียนไว้ในแบบสัมภาษณ์ด้วยเพื่อต้องการทราบว่ามีใครบ้างที่ตอบคำถามที่แก้ไขด้วยคำใหม่ และถ้อยคำที่แก้ไขนั้นคืออะไร
6. ควรเรียงคำถามให้มีลักษณะติดต่อกันเป็นลูกโซ่ เพื่อให้แนวความคิดของผู้ตอบติดต่อกันเป็นเรื่องเดียวกัน
7. อย่าใส่คำตอบลงไปเอง บางกรณี ผู้สัมภาษณ์ได้รับคำตอบในเรื่องเดียวกันคล้ายๆกันก็เลยใส่คำตอบลงไปเองโดยไม่มีสัมภาษณ์

กล่าวโดยสรุป การสัมภาษณ์คือ การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โดยจุดมุ่งหมายนี้คือ เพื่อรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์โดยทั่วไปไม่จำกัดคุณสมบัติของคำตอบ อีกทั้งยังมี

ลักษณะยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้ซักถามขยายความหรือซักถามเพื่อเติมได้ ตลอดจนสามารถสังเกตสีหน้าท่าทางของผู้ตอบได้ด้วย การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นสองชนิด คือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมักใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการค่อนข้างมาก โดยใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการจำแนกได้เป็น การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้าง การสัมภาษณ์แบบจุดสนใจเฉพาะหรือแบบเจาะลึก การระดมสมองหรือการซักล้างข้อมูล และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนที่สำคัญในการสัมภาษณ์คือ การแนะนำตัว การสร้างความสัมพันธ์ การบันทึกคำตอบ การใช้ภาษา ตลอดจนเวลาและสถานที่ใช้สัมภาษณ์ วิธีตั้งคำถามแบบปลายเปิดและแบบปลายปิดจะมีผลต่างกันในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยควรเลือกใช้ให้ถูกต้องตามความเหมาะสม

5.2.3 การใช้เทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ

เทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ (critical incident technique) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ผู้คนมีโอกาสทบทวนประสบการณ์ และระลึกถึงเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เทคนิคนี้ใช้วิธีการตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือทีม หรือกลุ่มเฉพาะ เพื่อให้เขียนหรือตอบด้วยวาจา (Brookfield, 1995; Cranton, 2004; Preskill, 1997)

เทคนิคนี้ เชื้ออำนาจให้แต่ละบุคคลทบทวนประสบการณ์และเห็นภาพในสมอง ระลึกความรู้สึกที่สัมพันธ์กับประสบการณ์นั้นๆ ได้ลึกเสมือนที่กำลังเกิดขึ้น กลวิธีการวิจัยนี้ช่วยให้บุคคลผู้ให้ข้อมูลล้วงลึกลงไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้สึกเหล่านั้น เป็นข้อมูลที่มีความตรงในการนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาในการวิจัยต่อไป

การตั้งคำถามเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นการยืนยันข้อเท็จจริง และตัดความคิดเห็น หรือหลักการที่เลื่อนลอยออกไปจากข้อมูล การที่มีการทบทวน ตรวจสอบ สนทนา ตั้งคำถามเกี่ยวกับค่านิยม การตัดสินใจ ทำให้บุคคลที่ติดยึดอยู่กับเหตุผลแบบหนึ่ง และรับรู้ผิดพลาดบิดเบือนจากความจริง ได้เรียนรู้ใหม่ เกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เมื่อผู้ร่วมสนทนาและคณะผู้วิจัยท้าทายข้อตกลงเบื้องต้นของบุคคลนั้น (พรชูลี อาชวอำรุง, 2549)

5.3 หลักการของการเขียนภาพเดนโดรแกรม (dendrogram)

การเขียนภาพเดนโดรแกรม (dendrogram) เป็นการเสนอข้อมูลวิเคราะห์สาระประเภทหนึ่งตามทฤษฎีของคริปเพนดอร์ฟฟ์ (Krippendorff, 1986) ซึ่งข้อมูลที่เสนอเป็นข้อมูลที่ อยู่ในรูปสาระต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สาระของแต่ละเรื่อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประเด็นนั้นประกอบด้วยประเด็นย่อยๆ อะไรบ้าง ทำการลดทอนข้อมูลเรื่องๆ เพื่อให้ได้ประเด็นหลักที่แท้จริงของแต่ละเรื่องซึ่งอาจจะเป็นสาระวิธีการ ผลกระทบ การปฏิสัมพันธ์ ฯลฯ ดังนั้น การเขียนภาพเดนโดรแกรมจึงเป็นวิธีที่สามารถแสดงให้เห็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ของเรื่องที่อยู่ในกลุ่มเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนในการเขียนภาพเดนไดรแกรม มีดังนี้

1. อ่านและสรุปเอกสารในเรื่องที่ศึกษาโดยใช้เทคนิควิเคราะห์สาระ (content analysis) เพื่อประมวลสรุปสาระที่สำคัญของเรื่อง แล้วเขียนสรุปสาระสำคัญให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆลงในแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ ทั้งนี้โดยใช้แผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ 1 แผ่น ต่อ 1 รายการอ้างอิง

2. นำแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระมาแยกแยะและจัดกลุ่มเรื่องเดียวกันไว้ด้วยกันในแต่ละกลุ่มเรื่องนั้น อ่านวิเคราะห์อีกครั้งเพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อย ๆ ออกมาโดยการขีดเส้นใต้คำเหล่านั้น แล้วนำคำเหล่านั้นมาเขียนภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นเป็นจำนวนมาก

3. นำภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้นมาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของสาระหลังจากนั้นจึงจัดเป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย

รวบรวมและจัดกลุ่มสาระที่เป็นเรื่องเดียวกัน แล้วทำการลดทอนข้อมูลและสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแต่ละเรื่องที่ศึกษา

5.4 หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลงเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน กล่าวคือ เมื่อ ผู้วิจัยมีจำนวนตัวแปรหลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าว เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยลง และสามารถเลือกเอาเฉพาะบางตัวแปรไปอธิบายสิ่งต่างๆ ได้ โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปรซึ่งทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

5.4.1 แนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ นักวิจัยต้องการศึกษาคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่เป็นตัวแปรแฝง ซึ่งไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงและต้องศึกษาคุณลักษณะดังกล่าว จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลโดยการวัดหรือการสังเกตพฤติกรรมเหล่านั้นแทนคุณลักษณะที่ต้องการศึกษา ในทางปฏิบัตินักวิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นตัวแปรสังเกตได้หลายตัว และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบอันเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่นักวิจัยต้องการศึกษา กล่าวโดยสรุปคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากหลาย ๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และแต่ละองค์ประกอบคือ ตัวแปรแฝง อันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

5.4.2 เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

อุทุมพร จามรมาน (2532) กล่าวว่า เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) เป็นเทคนิคของการสกัดองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญด้วยวิธีการทางสถิติซึ่งมีวิธีสำคัญๆ ที่นิยมทำกัน 7 วิธีคือ (1) วิธีองค์ประกอบสำคัญ (2) วิธีแกนหลัก (3) วิธีความเป็นไปได้น้อยที่สุด (4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (5) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (6) วิธีอัลฟา และ (7) วิธีภาพพจน์หรือวิธีเงา

2. การหมุนแกนองค์ประกอบ (factor rotation) เป็นเทคนิคของการลดความสัมพันธ์ซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อที่ตัวแปรแต่ละตัวจะได้มีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียว ซึ่งลักษณะการหมุนแกนที่ใช้กันโดยทั่วไปมี 2 แบบ ดังนี้ (1) การหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal) และ (2) การหมุนแกนแบบออบลิค (Oblique) รายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) Orthogonal Rotation

เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้วยังคงทำให้ Factor ตั้งฉากกัน หรือเป็นอิสระกันแต่ทำให้ค่า Factor Loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง

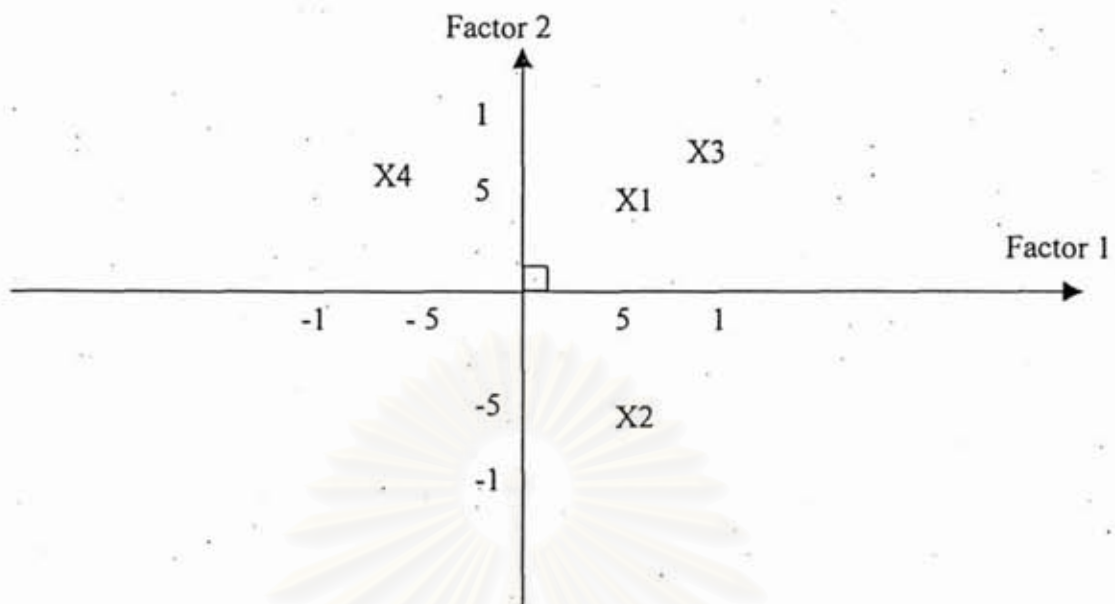
(2) Oblique Rotation

เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่ Factor ไม่ตั้งฉากกัน หรือ Factor ไม่เป็นอิสระกันนั่นเอง แต่ทำให้ค่า Factor Loading มากขึ้น หรือลดลง

ตัวอย่างที่ 2.1 ถ้ามีตัวแปร 4 ตัว (X_1, X_2, X_3, X_4) และใช้เทคนิค Factor Analysis และทำการสกัดปัจจัยด้วยวิธี PCA ได้ปัจจัย 2 ปัจจัย และมีค่า Factor Loading ดังนี้

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2
X_1	.5	.5
X_2	.5	-.4
X_3	.7	.7
X_4	-.6	.6

นำค่า Factor Loading ไปพล็อตกราฟได้ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แสดง Factor 1 และ 2 เมื่อยังไม่มีการหมุนแกน

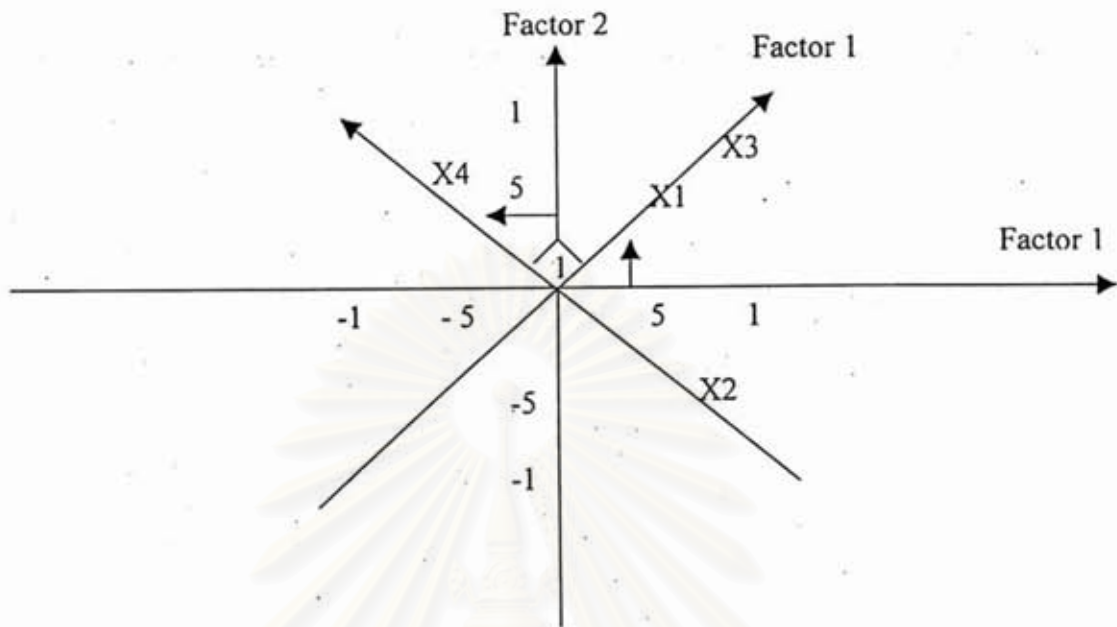
ความหมายของรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 จะพบว่า Factor 1 และ 2 ตั้งฉากกัน หมายถึง เป็นอิสระกัน ถ้าตัวแปรใดอยู่ใกล้แกนของ Factor ใด แสดงว่าควรจัดตัวแปรนั้นอยู่ใน Factor ดังกล่าว

จากรูปที่ 2.1 เมื่อพิจารณาตัวแปรทุกตัว จะพบว่าไม่มีตัวแปรใดอยู่ใกล้แกนของ Factor 1 หรือ Factor 2 เลยเนื่องจากค่า Factor - loading ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวมีค่าใกล้เคียงกันทั้งใน Factor 1 และ 2 จึงควรหมุนแกนปัจจัย ในที่นี้จะหมุนไปในลักษณะที่ยังคงทำให้ Factor ทั้ง 2 เป็นอิสระกัน นั่นคือ หมุนไปในแนวที่ทำให้ Factor 1 และ 2 ยังคงตั้งฉากกัน จะได้ Factor Loading ที่เปลี่ยนไปเมื่อหมุนแกนปัจจัยแล้ว ดังนี้

ตัวแปร	Factor 1	Factor 2
X_1	.71	-.02
X_2	.05	-.63
X_3	.99	-.03
X_4	.02	.85

นำค่า Factor loading ไปพล็อตกราฟได้ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แสดง Factor 1 และ 2 เมื่อหมุนแกนแบบ Orthogonal

ความหมายของรูปที่ 2.2

จะพบว่าเมื่อหมุนแกน Factor 1 และ 2 ที่ยังคงให้ Factor 1 และ 2 ตั้งฉากกันแล้วจะทำให้ค่า Factor loading ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวชัดเจนขึ้น จึงสามารถจัดให้ตัวแปร X_1 และ X_2 อยู่ใน Factor 1 และตัวแปร X_3 , X_4 อยู่ใน Factor 2

โดยทั่วไปการวิเคราะห์องค์ประกอบนิยมใช้เกณฑ์พิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. แต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมค่าไอเกน (eigen value) มากกว่า 1 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

2. ค่าของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.30 (Johnstone, 1981) อีกทั้งคอมรีย์ (Comrey, 1973) ได้แปลความหมายของน้ำหนักตัวประกอบไว้ดังนี้

น้ำหนักตัวประกอบ 0.71 (50% ของความแปรปรวน) หมายถึง ดีเยี่ยม

น้ำหนักตัวประกอบ 0.63 (40% ของความแปรปรวน) หมายถึง ดีมาก

น้ำหนักตัวประกอบ 0.55 (30% ของความแปรปรวน) หมายถึง ดี

น้ำหนักตัวประกอบ 0.45 (20% ของความแปรปรวน) หมายถึง ปานกลาง

น้ำหนักตัวประกอบ 0.32 (10% ของความแปรปรวน) หมายถึง ต่ำ

การหมุนแกนแบบเวอร์ริแมกซ์ เป็นวิธีการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละสตรัม (column) ในเมตริกขององค์ประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้องค์ประกอบที่มีค่าง่าย และได้องค์ประกอบเฉพาะ ซึ่งทำให้การแปลความหมายขององค์ประกอบสะดวกขึ้น

5.4.3 การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1. การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) หรือเรียกสั้นๆว่า สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) สัญลักษณ์ที่ใช้คือ r หรือ r_{xy} วิธีนี้ให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือระหว่างข้อมูล 2 ชุด ซึ่งข้อมูลทั้ง 2 ชุดอยู่ในมาตรอันตรภาคหรือมาตราอัตราส่วน ตัวอย่างเช่น

(1) การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อตรงต่อหน้าที่กับความเกรงใจของนักเรียนไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้

(มีข้อมูล 2 ชุด คือ คะแนนความเชื่อตรงต่อหน้าที่และคะแนนความเกรงใจ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลในมาตราอันตรภาค)

(2) การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการคิดหาเหตุผลตามหลักตรรกศาสตร์กับความซื่อสัตย์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

(มีข้อมูล 2 ชุด คือ คะแนนการคิดหาเหตุผลตามหลักตรรกศาสตร์กับคะแนนความซื่อสัตย์ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลในมาตราอันตรภาค)

(3) การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของนักเรียนที่ได้จากแบบทดสอบวิชาจริยศึกษา กับคะแนนที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2) (มีข้อมูล 2 ชุด คือ คะแนนสอบวิชาจริยศึกษากับคะแนนพฤติกรรม ซึ่งจัดเป็นข้อมูลในมาตราอันตรภาค)

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศไทย

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรตติน ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะและในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม

2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน

3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

4. เจ้าหน้าที่ชายใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลักมีส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรตติน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านกิจการงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพในระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การทำงานมากมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่นๆ

อนันต์ เจียมเจริญ (2528: บทคัดย่อ) วิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะซึ่งใช้หลักในการบริหาร ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำแบบนักบุญ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยของอนันต์ยังบ่งชี้ให้เห็นว่า นายทหารส่วนหนึ่งมีแบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

สุรเกียรติ์ กิตติประพงษ์ (2528: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

3. ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล และมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลเพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาที่ 11 ปรากฏว่ามีประเภทที่มีประสิทธิผลสูง 66.89 มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 33.11 ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

อารีย์รัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวสังคมแต่ละด้านก็ตาม
2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง

ชวลิต หมั่นนุช (2534: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" โดยมุ่งที่จะหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีและปัจจัยอื่นๆที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของฟิเดลอร์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสามารถในการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของฟิเดลอร์ทำนายประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ศึกษาหาปัจจัยภูมิหลังที่สำคัญของคณบดีที่สามารถอธิบายหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีมากที่สุด 3) ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาที่มีความสามัคคีแตกต่างกัน 4) ศึกษาความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาที่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับคณบดี 5) ศึกษาหารูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานของคณบดีที่ดีที่สุดจากตัวแปรอิสระ 5 ชุด คือ ภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะของคณะวิชา ภาวะผู้นำ และสถานการณ์กลุ่มเชื้อแต่ความสามัคคีของอาจารย์คณะวิชาแตกต่างกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกสำหรับคณบดีจำนวน 118 คน และชุดที่สองสำหรับหัวหน้าภาควิชา จำนวน 307 คน ตัวแปรอิสระที่ศึกษาได้แก่ 1) ภูมิหลังของคณบดี 2) คุณลักษณะของคณะวิชา 3) พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ 4) ความสามัคคีในคณะวิชา 5) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC¹ และ SPSSX (statistics package for the social sciences) โดยแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นสถิติเชิงพรรณนา ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนที่สองเป็นสถิติเชิงอนุมาน ใช้การทดสอบด้วยที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอล

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดี ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง
2. คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPC) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมีมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ)
3. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูงมี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของพิคเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมผู้นำ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPC) หรือพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ หรือมุ่งวัดมิตรสัมพันธ์สูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ) ในสถานการณ์เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร
4. ตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปรภูมิหลังคือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดี รวมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี
5. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำสอดคล้องกับคณบดี

ข้อเสนอแนะ การบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หากมุ่งหมายจะให้มีความมีประสิทธิภาพสูงควรดำเนินการดังนี้

1. สถานการณ์จะต้องเอื้อต่อการบริหารงานวิชาการ คือ
 - 1.1 อำนาจในตำแหน่งของคณบดี มีอำนาจวินิจฉัยให้อาจารย์ในคณะปฏิบัติตามได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีการกำหนดมีอำนาจดังกล่าวไว้ชัดเจน
 - 1.2 โครงสร้างของงานในคณะวิชาจะต้องชัดเจน เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปของผู้ร่วมงาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม มีเกณฑ์การประเมินผลงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ
 - 1.3 คณบดีมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ได้รับความเคารพนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถและการปฏิบัติงานของคณบดี

2. คนบตีจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LOC) หรือมีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ) ในสถานการณ์ของคณะวิชา

3. ผู้ร่วมงานในคณะวิชาจะต้องมีความสามัคคีกันสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน ยอมรับนับถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. คนบตีควรได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารและการจัดการ

5. การเลือกคนบตี ควรเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานภายในสถาบันการศึกษา

เราธา รัตนประสาท (2535: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ ปรากฏเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา

เมื่อวิเคราะห์ตามระดับประสิทธิผลของการบริหาร ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

นิพนธ์ อุทก (2535: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

1. ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบประนีประนอม ร้อยละ 29.50 และแบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ละทิ้งหน้าที่ และผู้เผด็จการที่มีศิลป์ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากระดับสูงกว่าผู้บริหารหญิงคิดเป็นร้อยละ 59 และ 50 ตามลำดับ ในทิศทางการบริหารผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำที่มุ่งงานมากในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารชายคิดเป็นร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารผู้นำทั้ง 8 แบบที่มีประสิทธิผลน้อย และมีประสิทธิผลมาก และทิศทางการใช้แบบผู้นำในการบริหารพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อย และอายุมาก ใช้แบบผู้นำเป็นนักบริหารมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 25 และ 29.80 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 57.10 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำลักษณะมุ่งสัมพันธภาพมากและมุ่งงานมากในระดับสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย ร้อยละ 36.90 และ 25.00 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ และมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธภาพกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีทิศทางใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธภาพ ร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบภาวะผู้นำแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 27.30 และผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปใช้แบบนักบริหารและผู้ประนีประนอมมากที่สุดเท่ากัน ร้อยละ 33.30 ผู้บริหารที่มีระยะเวลาต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากระดับสูง ประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับที่สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ทิศทางในการใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงานมากที่สุด ร้อยละ 36.40 คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้ว พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม" เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้แบ่งประเภทผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม ส่วนในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

ผู้วิจัยมีได้ยึดแนวคิดทฤษฎีใดเป็นหลัก แต่จะพิจารณาทัวแปรที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ตัวแปรเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยกย่องนับถือจากผู้บังคับบัญชา ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม และการปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ สำหรับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานคุมประพฤติซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน และพนักงานคุมประพฤติที่ประจำตามสำนักงานคุมประพฤติแต่ละแห่งทั่วประเทศที่เปิดดำเนินการจนถึงปีงบประมาณ 2537 รวม 56 แห่ง จำนวนพนักงานคุมประพฤติทั้งสิ้น 214 คน ซึ่งทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้วิธีส่งทางไปรษณีย์ถึงกลุ่มประชากรดังกล่าวผ่านทางหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติแต่ละแห่ง ซึ่งได้รับผลกลับมา 185 คน คิดเป็นร้อยละ 86.45 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด โดยแบ่งเป็นกลุ่มประชากรจากสำนักงานคุมประพฤติที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางจำนวน 35 คน และในส่วนภูมิภาคจำนวน 150 คน ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะนำมาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ แบบภาวะผู้นำ กับตัวแปรตามคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ โดยการคุมตัวแปรเกี่ยวกับสถานที่ตั้งของสำนักงานคุมประพฤติ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการทางสถิติ และวัดค่าตัวแปรโดยใช้ Likert Scale

สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ระดับความสัมพันธ์และทิศทางความสัมพันธ์ใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ และค่าแกมมา ตามลำดับ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานข้อที่ 1 ที่กำหนดไว้

โดยตัวแปรย่อยของแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งได้แก่ สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม และการปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ ยกเว้นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่กำหนดไว้

3. แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุดคือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 3 ที่กำหนดไว้

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา มากที่สุด จากภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการ และผู้หนีงาน ในการใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธ์ และมีติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50 , 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกกรณี ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี พบว่าใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เกสรฯ สุขสว่าง (2540: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน" เป็นการวิจัยเชิงบรรยายโดยใช้เทคนิคสำรวจ เพื่อบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี และพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะ จำแนกตามชีวสังคม 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

การรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกถามคนบตีเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านชีวสังคม ด้านจิตพิสัยและพฤติกรรมการบริหารคณะ ชุดที่ 2 ถามอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารคณะของคนบตี และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพื้นฐานและทดสอบสมมุติฐานด้วย t-test ANOVA และ Multiple Regression Analysis

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. พฤติกรรมการบริหารของคนบตีด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารของคนบตีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น แตกต่างกันในด้านอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคนบตีด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหารของคนบตีด้านการตัดสินใจในแต่ละแบบแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. คุณลักษณะของคนบตีด้านจิตพิสัย ได้แก่ ทศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านภาวะผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พฤติกรรมการบริหารของคนบตี ด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคนบตีด้านภาวะผู้นำและด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วัฒนา วินิจวัฒนคุณ (2541: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพของสถาบันพยาบาลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างมากประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ แต่องค์ประกอบที่สำคัญถือเป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับสถาบันวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สไตส์ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี แผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา เจตนาดี (2542: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "ผลกระทบจากภาวะผู้นำของครูใหญ่ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัย ตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาระดับประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัย
- 2) แสวงหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัย
- 3) แสวงหา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และ 4) ทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

ผู้วิจัยทำการศึกษาโครงการตามพระราชดำริ ด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัย ที่ดำเนินการในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน และโครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน พิจารณาเฉพาะผลการดำเนินงานในช่วงปีการศึกษา 2540 และ 2541 เท่านั้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน รวมทั้งสิ้น 109 คน จาก 109 โรงเรียน โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นโรงเรียนที่เปิดดำเนินการเรียนการสอนและดำเนินงานโครงการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และเป็นโรงเรียนที่มีครูใหญ่ที่ทำหน้าที่เป็นครูผู้บริหารคนเดียวกันทั้ง 2 ปีการศึกษา สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์การจำแนกประเภท การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวน

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน พบว่า ปัจจัยที่สามารถจำแนกภาวะผู้นำได้ดีที่สุดคือ อายุ รองลงมาคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งความรู้ความเข้าใจในโครงการ วุฒิการศึกษา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ ปริมาณการอบรม ความคิดริเริ่มในการพัฒนาและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนความสอดคล้องระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตาม และประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการฯ พบว่า โรงเรียนที่มีความสอดคล้องระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตามดี มีประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการในทุกๆ ลักษณะมากกว่าโรงเรียนที่มีความสอดคล้องระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตามไม่ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ยกเว้นประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการที่นายตำรวจเป็นผู้ประเมิน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด กับประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการจากเกณฑ์การประเมินผลที่ปฏิบัติจริง (ก. 203 และ ค. 201) และจากมาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการจากเกณฑ์การประเมินที่ปฏิบัติจริง และจากมาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไม่มีความสอดคล้องกับประสิทธิผลในเชิงทฤษฎีตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

พิพัฒน์ นันทนพร (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์และองค์การที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์มีความสำคัญในระดับกลางต่อเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้างทางสังคม ความเชื่อมั่น ข้อสังเกตสำหรับการพัฒนาการบริหารคือ ผู้นำแบบกลยุทธ์ควรที่จะเชื่อมระบบการตอบสนองสู่การที่จะนำเอาวิสัยทัศน์และพันธกิจไปใช้ ควรออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจและควรนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น

วิจิตร นันทวงศ์ (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดทฤษฎี แบบภาวะผู้นำตำรวจ และผู้บริหารสถานีดำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ แบบภาวะผู้นำซึ่งมี 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ผู้นำแบบปรึกษาหารือ และผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภายใต้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ จะประกอบด้วยตัวแปรอีก 7 องค์ประกอบ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ การศึกษาครั้งนี้มีวิธีการศึกษาคือ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและการสำรวจภาคสนาม โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นการเลือกแบบมีเป้าประสงค์ ได้แก่ นายตำรวจระดับรองสารวัตร สารวัตร และรองผู้กำกับการ ตลอดจนพนักงานสอบสวน สบ.1, สบ.2 และ สบ.3 จำนวนทั้งสิ้น 147 นาย จาก 7 สถานีดำรวจภูธรอำเภอ และ 5 สถานีดำรวจภูธรตำบล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละ และค่าไค-สแควร์ (X^2)

ผลการประเมินแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจ ปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประเมินแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจว่าเป็นแบบผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

ผลการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก และขณะเดียวกันผลการวัดแบบภาวะผู้นำที่ต้องการหรือคาดหวังก็ปรากฏชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานีดำรวจมีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุดเช่นกัน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่ามีเพียงลักษณะของแรงจูงใจเพียงประการเดียวที่ค่าไค-สแควร์ (X^2) เท่ากับ 7.706=4 Sig = 0.101 ซึ่งค่านัยสำคัญทางสถิติที่คำนวณได้มีค่ามากกว่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรทั้ง 6 ที่เหลือนั้น ผลการทดสอบความสัมพันธ์ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนผลการทดสอบแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น พบว่า ตัวแปรด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า $X^2 = 39.694$ และ $X^2 = 13.850$ DF = 4 Sig = 0.000 และ 0.008 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญที่คำนวณได้น้อยกว่านัยสำคัญที่กำหนด ดังนั้นตัวแปรทั้งสองจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตัวแปร 4 ตัวที่เหลือนั้น ผลการทดสอบไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

บุญทิวา นงศิริมานี (2546: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงทางการศึกษาและบรรยากาศขององค์กรแบบการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีสไตล์การร่วมมือและการประนีประนอม โดยใช้สไตล์การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและระดับการศึกษาต่างกันจะมีรูปแบบการบริหารที่ต่างกัน การบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการร่วมมือกันและการประนีประนอม ทั้ง 2 วิธี มีความสัมพันธ์กับการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศขององค์กรแบบการสื่อสาร

ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์ (2547: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลของรัฐและ เอกชนกับโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรอง เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง 8 พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชนและรัฐบาลมองว่าตนเองเป็นผู้นำแบบการจัดการ คือมีบทบาทเป็นผู้ผลิตที่เน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ใหม่ และรู้แจ้งเห็นจริงว่ามีความสามารถที่มีผลในนำพฤติกรรม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนถูกโน้มน้าวโดยตรงจากการจัดการของผู้นำแต่ตรงข้ามกัน สำหรับโรงพยาบาลรัฐบาล ผู้นำใช้บทบาทผู้ประสานงาน อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนจะไม่เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ถ้าปราศจากพฤติกรรมภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

วรรณิ เบนญจวัฒน์พร (2547: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแลกเปลี่ยนที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการหญิงไทย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมสไตลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแลกเปลี่ยนมีผลกระทบโดยตรงกับงานที่พึงพอใจของข้าราชการหญิงไทย ความสามารถของผู้นำมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ลักษณะส่วนบุคคลมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมการปฏิรูปและการแลกเปลี่ยนของผู้นำ ถ้านำมาจัดลำดับจะพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีผลกระทบเป็นลำดับที่ 1 ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสตรีไทย ลักษณะส่วนบุคคลเป็นลำดับ 2 และลำดับ 3 คือ ความสามารถของผู้นำ ในขณะที่พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในลำดับที่ต่ำเป็นลำดับที่ 2 ผลการวิจัยยืนยันว่า การอบรมภาวะผู้นำควรจะเน้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแลกเปลี่ยน ข้าราชการหญิงไทยควรได้รับการสนับสนุนให้มีประสบการณ์และฝึกทักษะการบริหารเพื่อจะได้ปรับเป็นตำแหน่งผู้บริหาร ข้าราชการหญิงไทยที่มีประสบการณ์และความสามารถควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมในตำแหน่งผู้นำ

พรชูลี อาชวอำรุง และคณะ (2549) วิจัยเรื่อง โครงการศึกษาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม: โครงการนำร่องภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิจัยพบรูปแบบของผู้นำ 6 แบบ ดังนี้

1. **ผู้นำแนวพุทธ (concomitant to the Buddhist dhamma)** ผู้นำแบบนี้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในเรื่องความร่วมมือและการนำหลักธรรมในพุทธศาสนามาใช้ในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอริยสัจ 4 ในการผลักดันยุทธศาสตร์ โดยใช้หลักเหตุผลพิจารณา มองดูที่ผล พูดความจริง อิงหลักฐาน และเป็นแบบอย่างผู้นำที่ใช้มรรคมีองค์แปด ให้แนวคิดให้ข้าราชการเลิกเบียดเบียนชาวบ้าน ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติและสังคม

2. **ผู้นำตามเบื้องยุคลบาท (conductive to the HMK approach)** ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตน อุทิศ ทูมเท เสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามรอยเบื้องพระยุคลบาท โดยบูรณาการคุณธรรมในพระองค์ที่ควรปลูกฝังแก่พลกนิกรไทย ครบทั้ง 9 ประการ คือ เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา หาทางแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ความเพียร สุจริต โปร่งใสและอดทน ยอมเสี่ยงภัย ยืนหยัดบนความถูกต้อง และไม่เล่นพรรคเล่นพวก

ต้นแบบของผู้นำแบบนี้คือ "พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว" และภารกิจที่ถือว่าสำคัญที่สุดคือ การปลูกฝังให้ข้าราชการมีความศรัทธาและภาคภูมิใจในการที่เป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

3. **ผู้นำร่วมสมัย (concurrent leadership)** ในโครงการลุยภูมิคืนถิ่นและการตั้งศูนย์ LOGISTICS ในอีสานตอนล่าง ท่านผู้ว่าฯ ได้ตรวจเยี่ยมชนบท พบว่า มีแต่คนชราและเด็กเล็ก พ่อแม่พากันไปหางานทำในถิ่นอื่น เกิดการหย่าร้าง มีคูใหม่ ทอดทิ้งคนชราและเด็กให้ลำบากยากแค้น ท่านผู้ว่าฯ ทราบดีว่า ชัยภูมิมีข้อได้เปรียบในเรื่องของข้อสนับสนุน BOI และขณะนี้ศูนย์สิ่งทออยู่แล้ว ท่านจึงปรับเปลี่ยนจากการใช้การควบคุมอุตสาหกรรม แรงงาน การขนส่ง และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องมาเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเปิดจังหวัดและแก้ปัญหาแรงงานทั้งถิ่น ท่านจึงประสานงานกับการรถไฟแห่งประเทศไทย และกรมศุลกากรให้จัดทำศูนย์ LOGISTICS ขึ้นในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อดำเนินพิธีทางศุลกากรให้เสร็จสิ้นก่อนบรรทุกไปลงท่าเรือได้เลย

ผู้นำแบบร่วมสมัยนี้ใช้ผลการวิจัยสำรวจความจริงปัจจุบันเป็นฐานในการตัดสินใจ โดยการปรับเปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการแลกเปลี่ยน ซึ่งนำไปสู่การสนับสนุน ตัวอย่างจังหวัด ชัยภูมินี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น นายทุน แรงงาน ญาติพี่น้อง ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น แรงงานจังหวัด พัฒนาสังคม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงว่า การพลิกผันเหตุการณ์เพื่อแก้ปัญหาแบบบูรณาการนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็งทางสังคม เพิ่มพูนรายได้ทางเศรษฐกิจ และได้ต้นแบบนวัตกรรมด้วย

4. **ผู้นำร่วมด้วยช่วยกัน (collective leadership)** รูปแบบแก้จน โดยโครงการทอดผ้าป่าวัสดุเหลือใช้และวัฏจักรการเกษตร เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของต้นแบบนี้ โดยสอดคล้องกับลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากเอกัตบุคคลสู่ชุมชนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนแบบบูรณาการ และเป็นตัวอย่างการใช้ยุทธศาสตร์การสร้างรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดในภาครัฐ

5. **ผู้นำสมานความต่าง (collaborative leadership)** ยกตัวอย่างจังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดใหญ่ที่เป็นหลักอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีสนามบินที่ให้บริการจังหวัดรอบข้างเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยหลักของภูมิภาค คือมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตัวจังหวัดมีทั้งชุมชนเมืองและชุมชนชนบทที่มีความหลากหลายสูงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความรู้และเทคโนโลยี ตามสภาพของจังหวัดในจังหวัดปัจจุบันมีธรรมชาติของความขัดแย้งจากกลุ่มบุคคลที่มีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมต่างกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจึงถือได้ว่าเป็นผู้นำร่วมสมานความต่าง จะแสวงหาและทำให้ความแตกต่างเด่นชัด โดยเฉพาะในความคิดเห็นและกระแส ท่านผู้ว่าฯ ใช้กลยุทธ์การใช้กระบวนการที่ให้ทุกฝ่ายสามารถใช้อำนาจและอิทธิพลร่วมกันตามแนวทางของตน เพื่อเข้าสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์จังหวัดและยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

6. **ผู้นำร่วมจิตร่วมใจ (compassionate leadership)** ใช้วิธีแก้ปัญหาโดยไม่มี ความขัดแย้งกับใครเลย ใช้ใจประสานใจ บันดาลให้ทุกคน ทุกฝ่ายเกิดแรงจูงใจและรวมพลังสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อองค์การ เช่นจังหวัดร้อยเอ็ด เช่น โครงการเครือข่ายนักเรียนไทยไม่สูบบุหรี่ การย้อนยุควัฒนธรรมดั้งเดิม การชุดค้นหา "บ่อพันขัน" เพื่อเป็นสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ การใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ปัญหา และการย้ายสถานที่จัดงานกาชาดเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการในศาลากลางจังหวัด เป็นต้น

6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

มาร์ติน (Martin, 1993) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี โดยการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหารในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่าคณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้จัดการ ผู้วางแผน ผู้ประสานงาน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจถึงบทบาทการเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

เลวิส (Lewis, 1993) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำทางวิชาการและการเป็นผู้นำทางด้านการสอนของวิทยาลัยชุมชนในเขตการศึกษาต่างๆ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ บทบาทผู้นำ และอิทธิพลของหัวหน้าวิชาด้านการสอนของวิทยาลัยชุมชนนั้นๆ ว่ามีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนหรือไม่ โดยทำการศึกษาในวิทยาลัยชุมชนในภาคใต้ของแคลิฟอร์เนียจำนวน 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่าผู้บริหารระดับ 10 ควรเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนผู้ช่วยคณบดีควรมีความตระหนักในงานที่รับผิดชอบในลักษณะของการให้การสนับสนุนมากกว่างานตามตำแหน่งที่อำนาจตามขอบข่ายของงานจำกัด นอกจากนี้ยังพบว่าสถานที่ตั้งของวิทยาเขต และวัฒนธรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อแนวการปฏิบัติของผู้นำอีกด้วย

กีเอสลา (Giesla, 1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์และคณบดีคณะการจัดการ โดยศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางการบริหารการศึกษาของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์กับคณะการจัดการ ผลการศึกษาพบว่า คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และคณบดีคณะการจัดการเป็นเพศชายทั้งหมด แบบหรือวิธีการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์กับคณะการจัดการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีส่วนใหญ่บริหารงานโดยการสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและใช้การบริหารงานแบบสื่อสารน้อยที่สุด

มารองกา (Maronga, 1994) ได้ศึกษาทัศนคติของคณบดีที่มีต่อบทบาทในการเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศสาธารณรัฐเคนยา โดยเก็บข้อมูลจากคณบดี 10 คน อาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษา 55 คน ผู้นำนักศึกษา 130 คน และกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ 195 คน ผลการวิจัยพบว่า คณบดี อาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษา ผู้นำนักศึกษา มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. คณบดี และอาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษามีทัศนคติแตกต่างกันต่อพฤติกรรม ผู้นำในด้านการตัดสินใจ
2. คณบดีและผู้นำนักศึกษามีทัศนคติต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำแตกต่างกัน ในเรื่องการมุ่งสัมพันธ์
3. อาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษาและผู้นำนักศึกษามีทัศนคติไม่แตกต่างกันในด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดีทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

อัลลี (Ali, 1995) ได้ศึกษาแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะผู้นำของ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุดและมุ่งงานน้อยที่สุด แบบของการบริหารกับสถานภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการศึกษาของผู้บริหารและประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีการบริหารงานและการเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ

เซอร์รี (2003) ศึกษาเรื่อง "ผลกระทบทางบวกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและศักยภาพในการถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงในกรอบการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ" งานวิจัยนี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง โดยให้มุมมองเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และศักยภาพในการถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงภายในกรอบความคิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ ตามทฤษฎีทางด้านการคิดและการรับรู้ และการจิตวิทยาจิตวิเคราะห์ แล้ว แนวคิดของแมคคาร์ท (Mackart, 2001) เรื่อง

ศักยภาพในการถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดมาจากกระบวนการคิดที่ผู้คิดยังไม่ทันตระหนักไว้ในขณะนั้น ระหว่างมโนทัศน์หรือโครงสร้างของการจูงใจในด้านการเจริญเติบโตของบุคคลกับมโนทัศน์ของการจูงใจเชิงตุลยภาพ กล่าวคือ ในระดับไร้สำนึก เมื่อบุคคลเปรียบเทียบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆกับโครงร่างแก่นการคิดของตนเอง สภาพที่ยังไม่ทันตระหนักนี้ก็จะเกิดขึ้นใน 3 มิติ คือ 1) ด้านความรู้ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านความรู้ที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมี 3) ด้านการทำทลายตัวตน ผลลัพธ์คือกระบวนการคิดที่ขัดแย้งกัน นำไปสู่ผลกระทบทางด้านลบ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ ความวิตกกังวลและการสูญเสีย แสดงให้เห็นว่าบุคคลน่าจะแสดงพฤติกรรมหนึ่งในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำเข้ามาสู่สมดุลงไปพร้อมๆกับมิติทั้งสามด้านของกระบวนการคิดที่ผู้คิดยังไม่ทันตระหนักคิดแล้ว นอกจากนี้หลังจากการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) แล้ว ความรู้ส่วนบุคคลของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีหรือมอบให้ และการทำทลายตัวตนบุคคล จะยอมให้มโนทัศน์ของการจูงใจในด้านการเจริญเติบโต ที่จะกลั่นกรองข้อมูลของการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลกระทบทางลบให้น้อยที่สุด ผลที่ตามมาเป็นการตั้งสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะเพิ่มศักยภาพในการส่งผ่านการยอมรับเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือเพิ่มความรู้สึกของการเป็นมิตร ความคาดหวัง ความหมายของการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล ความลงตัวกับองค์กร และความรู้กับการลงทุน และการลดภาวะความรู้สึกของการไม่ลงรอย สมมติฐานนี้ได้รับการพิสูจน์ในการศึกษาเชิงสัมพันธ์ภาพที่ทำในสถานศึกษาแบบภาคสนามท่ามกลางบริบททางด้านการอุดมศึกษา ที่ซึ่งเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือของผู้ให้การสอนที่มีรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยความสะดวก โรงเรียนกับระดับความสามารถในการส่งผ่านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกผู้สอน ผู้สอนทำแบบทดสอบ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ ชุด 5x-Short) และทดสอบระดับศักยภาพในการยอมรับและส่งผ่านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์แสดงว่าคะแนนใน MLQ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับคะแนนของสเกลในเรื่องของความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและในปัจจุบันต่างๆทั้ง 6 ประการ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันเชิงบวก โดยที่มีความเป็นมิตร ความคาดหวัง ความหมายส่วนบุคคล ความเหมาะสมทางองค์กร และความรู้กับการลงทุนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ที่ลดลง

สมิธ (Smith, 2003) ศึกษาเรื่อง "ค่อยๆตายหรือปฏิรูป: การศึกษาสไตล์ภาวะผู้นำของพระนิกายหนึ่งในคริสต์ตอนใต้" การวิจัยใช้รูปแบบบทบาทและภาวะผู้นำที่พัฒนาโดยโรเบิร์ต วี ควิน และคณะ ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน บทบาทของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นายจ้าง ผู้วิเคราะห์ และผู้วิจัย ผลการวิจัยยืนยันว่า พระผู้อาวุโสกว่าซึ่งใช้หลายวิธีของแบบภาวะผู้นำ ค้นพบความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่จะเพิ่มความมั่นคงของพระรุ่นหนุ่มได้

Woods (2004) ศึกษาเรื่อง "ผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านความไว้วางใจและความอดทนต่อความคลุมเครือที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร: สถาบันอุดมศึกษา" การศึกษาค้นคว้านี้เก็บข้อมูลจากผู้นำและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจเป็นตัวทำนายที่มากที่สุดในการภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน ถึงแม้จะมีผลลัพท์น้อย แต่ในเชิงสถิติมีความสำคัญตามความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ทำวิจัยในอนาคต และควรจะได้อภิปรายถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยที่จะพัฒนาและคงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้

สแตนเลย์ (Stanley, 2004) ศึกษาเรื่อง "รูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง: การศึกษาเชิงสำรวจ" งานวิจัยนี้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง การปฏิทรรศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนของความแตกต่างในรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบหลายปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaires หรือ MLQ) นอกจากนี้ วรรณกรรมที่นำมาวิเคราะห์นี้ช่วยให้เข้าใจอย่างชัดเจนว่า มีรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันหลากหลายอยู่จริง และสามารถตรวจสอบโดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ที่เรียกว่า Conflict Mode Instrument (TKI) ได้ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบอกนัยแต่ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า น่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งอยู่จริง ข้อมูลที่รวบรวมนั้นมาจากการให้ผู้นำ 99 คน ทำแบบสอบถาม MLQ และ TKI ผู้นำแต่ละคนได้รับคะแนนในด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย การศึกษาค้นคว้านี้ใช้คะแนนของรูปแบบของภาวะผู้นำเป็นมาตรวัดของระดับ (หรือความเข้มข้น) ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย ในตัวของผู้นำแต่ละคน การศึกษานี้ใช้คะแนน TKI เพื่อเป็นตัววัดภาวะผู้นำว่ามีศักยภาพทางด้านการแข่งขัน การประสานงาน การประนีประนอมยอมยอม การหลบเลี่ยง และการให้ความช่วยเหลือมากน้อยระดับใด การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ยอมรับกัน แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติใดที่มีนัยสำคัญอยู่จริง ระหว่างกลุ่มของรูปแบบความเป็นผู้นำตามที่วัดโดย MLQ และกลุ่มของรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งที่วัดโดย TKI ในการทดสอบทั้งหมด ข้อมูลดิบที่ได้นั้นไม่สามารถนำมาค้นข้อสมมติฐานที่เลื่อนลอยที่ว่า กลุ่มของคะแนน MLQ ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มคะแนนของ TKI ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์สองตัวแปร (bi-variate correlation) ระหว่างคะแนน MLQ ทั้งสาม และคะแนน TKI ทั้งห้าด้านนั้นนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญอย่างไร แต่ว่าความสัมพันธ์บางประการในหมู่ค่าตัวแปรของ MLQ นั้นก็มีนัยสำคัญบางประการ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงนั้นมี

ความสัมพันธ์แบบผกผัน และความสัมพันธ์ดังกล่าวก็มีค่าต่างจากศูนย์อย่างเห็นได้ชัดเจน โดยสรุปแล้ว หมายความว่ากลุ่มที่มีคะแนนสูง (หรือต่ำ) ในภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย ก็จะมีคะแนนด้านภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ต่ำ (หรือสูง) อย่างไรก็ตาม เรายังคงต้องมีความต้องการงานวิจัยอีกมากในอนาคตในเรื่องรูปแบบของความเป็นผู้นำ เพื่อสำรวจบทปริทัศน์ของการศึกษาและงานวิจัยปัจจุบัน และยืนยันความสัมพันธ์ต่างๆที่มีการโน้มน้าวว่าอาจจะมีจริงระหว่างภาวะผู้นำและรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง

โกเมส (Gomez, 2005) ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำ: ลักษณะของนักเรียนในฐานะที่เป็นตัวทำนายความมั่นคงในการเรียนและการลดจำนวนนักเรียนที่เรียนหลักสูตรภาวะผู้นำระดับปริญญาเอกแบบออนไลน์" พบว่า สถาบันอุดมศึกษาและรวมถึงองค์กรต่างๆ กำลังทุ่มเทมากขึ้นกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำให้มุ่งสู่การยกระดับทักษะภาวะผู้นำกับพัฒนาผู้นำและนักวิชาการด้านภาวะผู้นำในอนาคต นอกจากนี้หลักสูตรภาวะผู้นำที่ศึกษาแบบระยะไกลกำลังกลายเป็นทางเลือกที่นิยมในหมู่นักศึกษาระดับผู้ใหญ่กันมากขึ้นเรื่อยๆ แต่หลังจากได้ใช้ความพยายามและเงินทุนเหล่านี้ไปกับการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว ก็เกิดคำถามขึ้นว่า ใครน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ และยังคงมีความมุ่งมั่นศรัทธาในการเรียนหลักสูตรภาวะผู้นำที่สุด ประชากรที่นำมาศึกษาครั้งนี้ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่หาได้ง่ายที่สุดจากกลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ซึ่งสมัครเรียนในหลักสูตรการศึกษาภาวะผู้นำที่เรียนแบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัย และจากงานวิจัยที่มีอยู่ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนที่มีอยู่อย่างพร้อมมูลซึ่งจำเพาะเจาะจงกับสถาบันและหลักสูตรในแห่งหนึ่งๆนั้นสามารถเป็นตัวทำนายความมุ่งมั่นศรัทธาและการมีความรักในสาขาที่เรียนได้เป็นอย่างดี การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์แบบหัตถวิภูมิจากข้อมูลที่ได้รับเลือกจากสถาบันนั้นเรียบร้อยแล้ว งานวิจัยนี้วิเคราะห์อิทธิพลของลักษณะต่างๆของผู้เรียน และลักษณะทางบุคลิกภาพที่มีต่อความมุ่งมั่นศรัทธากับการเรียนหลักสูตรภาวะผู้นำแบบออนไลน์ คะแนนจากแบบการประเมินที่เรียกว่า Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal แบบวัดบุคลิกภาพของ The Myers-Briggs Type Indicator รายชื่อวิถีปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำที่เรียกว่า The Leadership Practices Inventory รวมทั้งยอดสรุปของการสมัครเข้าเรียน คะแนนเฉลี่ยของระดับปริญญาโท และเพศ ก็ได้รับการวิเคราะห์ในเชิงสัมพันธ์ภาพกับความมุ่งมั่นในการเรียน ในขณะที่ทักษะความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ และอัตลักษณ์ทางจิตวิทยา อาจจะนำไปสู่ศักยภาพทางการศึกษาและการตัดสินใจที่จะเรียนต่อหรือพักการเรียนของผู้เรียน แต่ผลการวิจัยของการศึกษานี้เน้นที่ บทบาทหลักในพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทาง ซึ่งการเป็นผู้นำทางนี้เกิดขึ้นมาในฐานะที่เป็นตัวทำนายของการดูว่าผู้เรียนจะเรียนต่อแน่นอนและประสบความสำเร็จในหลักสูตรภาวะผู้นำที่เรียนแบบออนไลน์ได้ นอกจากนี้ไม่พบว่าคะแนนเฉลี่ยระดับปริญญาตรีมีนัยสำคัญในเชิงสถิติ ยอดสรุปของการสมัครเข้าเรียนมีความสัมพันธ์ผกผันกับความ

ปรารถนาของผู้เรียนและความเต็มใจที่จะเรียนต่อจนจบหลักสูตร ผลการค้นพบจากการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการรับเข้าทำงานและต่ออายุงานได้ และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรมที่กว้างกว่าซึ่งเป็นวงกรรมการอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ในเชิงวิชาการได้

พอลส์ (Pauls, 2005) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและสโตลการบริหารแบบขัดแย้งของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ" การศึกษาค้างนี้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านของแบสและรูปแบบคู่ของเบลกับมุตัน (Blake and Mouton, 1964) กลุ่มตัวอย่างคืออธิการบดี 741 คน จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐโอไฮโอ ข้อมูลเก็บจากการสังเกตสโตลการบริหารแบบขัดแย้งของอธิการบดีโดยใช้เครื่องมือแบบวัดความขัดแย้งของโทมัส คิลแมน ข้อมูลเกี่ยวกับสโตลภาวะผู้นำของอธิการบดีได้มาจากสื่อประกอบจาก 6 องค์ประกอบ โดยใช้แบบสอบถามหลายองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ผลการศึกษาไม่ได้ข้อยุติ ถึงแม้ความสัมพันธ์มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ความสนใจและผลที่ไม่คาดหวังปรากฏให้เห็นจากข้อมูลไม่เฉพาะเจาะจง เชื่อมโยงกับสมมติฐาน 4 ประการ แต่เชื่อมโยงต่อความแตกต่างของประเภทสถาบัน หรือความแตกต่างทางเพศของผู้นำ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับเรื่อง ความเป็นศูนย์กลางในสถาบันอุดมศึกษา โดย เพอร์โร (Perrow, 1970); ฮิกสันและคณะ (Hickson et al, 1971); มาห์ฮันนี่ (Mahoney, 1978) โดยในเรื่องทฤษฎีความเป็นศูนย์กลางนี้ตั้งอยู่บนฐานของข้อตกลงที่ว่า วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยนั้นเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Katz et al, 1978) ในการปฏิบัติการกิจในสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ สถาบันได้รับแหล่งการเงิน สิ่งสนับสนุนทรัพยากรในด้านเทศมาจากแหล่งต่างๆ เช่น เงินค่าเล่าเรียน เงินบริจาค งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล มูลนิธิและอื่นๆ และสามารถที่จะจัดหาผลงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจจัดสรรเทศะในสถาบันอุดมศึกษา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาครอบคลุมในเรื่องของการอุดมศึกษาเพื่อชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภารกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ได้ตั้งเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเกิดขึ้น ตั้งอยู่เพื่อพัฒนาท้องถิ่นภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโครงสร้างและสภาพทั่วไปตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดยมีวิวัฒนาการมาจากการเป็นวิทยาลัยครู จนถึงเป็นนิติบุคคล และมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมีความเป็นอิสระภายใต้พระราชบัญญัติของแต่ละแห่งในปัจจุบัน ดังนั้น จึงได้ศึกษาต่อไปถึงโครงสร้างของภาวะผู้นำและแนวการบริหารแบบไทยโดยเน้นทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นแกนกลางที่สำคัญที่สุดของลักษณะความเป็นผู้นำของไทยตั้งแต่ดั้งเดิม การบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัย โดยทบวงมหาวิทยาลัยและกรอบในการทำงานของรัฐบาลไทยในปัจจุบันตามวิถีที่กำหนดขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการ ทั้งนี้ได้เน้นกระบวนการ I AM READY เมื่อได้พื้นฐานดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ประมวลองค์ความรู้ต่อไปสู่สไตล์ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญสู่ความสำเร็จของอธิการบดีทั้งภายในและ ต่างประเทศ โดยพิจารณาเฉพาะหนทางที่จะนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่าด้วยสไตล์การ เป็นผู้นำและสไตล์การบริหารประเด็นหนึ่งซึ่งขาดไม่ได้ คือผลกระทบทางอ้อม ซึ่งสไตล์ดังกล่าวมีผล หรือไม่มีผล มีผลในทางลบ หรือในทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยทางวิชาการที่สำคัญที่สุด นั้นคือ อาจารย์และนักศึกษา ท้ายสุดผู้วิจัยได้ประมวล เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธี วิจัยที่ใช้ในการศึกษาอันได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิจัย เชิงคุณภาพว่าด้วยการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์สาระ นำเสนอโดยภาพแผนโคจรแตรัม และตาราง ต่างๆที่เหมาะสม ตอนสุดท้ายของบทนี้เป็นการประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่าง ประเทศ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย