

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกันมาเป็นระยะตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เริ่มต้นจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์มาเป็นวิทยาลัยครู หลังจากผลิตครูในระดับประกาศนียบัตรมาช้านาน ได้ปรับบทบาทผลิตครูในระดับปริญญาตรีโดยตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ขึ้นรองรับการผลิตครูในระดับปริญญาตรี ต่อมาการผลิตครูถึงจุดอิ่มตัวมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบทบาทของวิทยาลัยครู ได้แก่ ใ้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูฉบับ พ.ศ.2518 เป็นพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2527 แทน โดยขยายฐานการผลิตกำลังคนอีก 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาศิลปศาสตร์ เปิดโปรแกรมต่างๆตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม และเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทที่เปลี่ยนไปในการผลิตบัณฑิตสาขาอื่นๆเพิ่ม นอกจากการผลิตครูมีผลทำให้วิทยาลัยครูเปลี่ยนชื่อเป็น "สถาบันราชภัฏ" ซึ่งได้รับพระราชนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 และปัจจุบันนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่อีกครั้ง เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ในราชกิจจานุเบกษา (เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 235) เมื่อวันที่จันทร์ที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลทำให้สถาบันราชภัฏทั้ง 41 แห่งทั่วประเทศไทย เปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นการกำหนดแนวทางใหม่ของอุดมศึกษาไทยซึ่งไม่เคยมีมาก่อน เพราะเท่าที่ผ่านมาการอุดมศึกษาไทย การเรียนรู้ของไทยตกอยู่ใต้กระแสอำนาจและการครอบครองของโลกตะวันตก ทำให้ระบบอุดมศึกษาไทยเกิดวัฒนธรรมทางการพึ่งพาและการลอกเลียนแบบ (เสนห์ จามริก, 2515) ทิศทางใหม่ของการอุดมศึกษาไทย คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ปฏิบัติภารกิจตามมาตรา 7 และมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทิศทางใหม่นี้ไม่ใช่เป็นแต่เพียงแนวคิด แต่กำหนดเป็นหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งต้องนำไปปฏิบัติใหม่ไม่มีแบบอย่างให้ลอกเลียน เป็นการเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน พื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มหาวิทยาลัยต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับท้องถิ่นในทุกมิติ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วมหาวิทยาลัยก็เป็นตั้งหอคอยงาช้าง (ประเวศ วะสี, 2545) ซึ่งทิศทางและแนวทางใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการอุดมศึกษาไทย เป็นการจัดการอุดมศึกษาที่ประสานเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตจิตวิญญาณและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นทางการหนึ่งเดียว อันจะทำให้ท้องถิ่นกลายเป็น "ชุมชนแห่งการเรียนรู้" ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นการทำให้ท้องถิ่นเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญถึงขั้น

เรียกได้ว่าเป็น ยุทธศาสตร์การกอบกู้ฟื้นฟูบ้านเมืองในระดับพื้นฐานหรือระดับรากหญ้าทีเดียว และเป็น การสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (มาตรา 8 ข้อ 8) ทำให้ค้นคิดทิศทางใหม่ใน การจัดการอุดมศึกษาไทยที่แหวกออกจากกรอบความคิดเก่าของตะวันตกที่ครอบงำสังคมไทยมาเป็น เวลาช้านาน

นอกเหนือจากกฎหมายตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แล้ว ยังมีปัจจัยภายนอก ที่เป็นแรงผลักดันให้สถาบันราชภัฏต้องเปลี่ยนแปลง นั่นคือกระแสโลกาภิวัตน์ การประกาศใช้พระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรในการลงทุนเป็นต้น (พรชูลี อาชวอรุ่ง, 2543) ซึ่งมีงานวิจัยการพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ สนับสนุนว่ามีแรงผลักดันที่เป็น พลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบอุดมศึกษาอีก 5 ระบบ ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบเทคโนโลยีสาร สนเทศ ระบบการศึกษา ระบบการเมืองและการบริหารจัดการ และระบบสังคม (ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ, 2547) ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้สถาบันราชภัฏต้องเปลี่ยนไป ดังนั้นเมื่อองค์การ เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์การยุคใหม่ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์การจะต้องปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับพลังผลึกเหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าองค์การที่บริหารอยู่นั้นมีการเปลี่ยน แปลงอย่างไร จะมีทิศทางอย่างไรต่อไป ต้องรู้ว่าตัวเองจะมีสไตล์การเป็นผู้นำและการบริหารองค์การ อย่างไม่ให้เป็นที่ไปตามแผนที่วางไว้

การบริหารจัดการที่ดีต้องสามารถวัดประสิทธิภาพได้ (สุนทร ตันติเวชกุล, 2546) เมื่อมองจาก ภายนอกเข้ามา หมายความว่า การเป็นผู้นำต้องมองออกข้างนอกและตระหนักรู้เกี่ยวกับพลังผลึกรอบ ด้าน รวมถึงเข้าใจถึงอิทธิพลของสภาพการณ์และบุคคล ตลอดจนกระแสต่างๆจากภายนอก (สุรเกียรติ์ เสถียรไทย, 2546) การทำงานระบบบูรณาการ (integrated) การบูรณาการเป็นแนวคิดองค์รวมที่ สำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการเชื่อมโยงกันทั้งหมด จึงจะเกิดการพัฒนาอย่างสมดุล การทำงานของผู้นำไม่ ควรขีดกรอบให้มากเกินไป ควรเคลื่อนไหวได้รอบทิศ การทำงานในกระแสโลกาภิวัตน์ต้องรวดเร็ว เนื่อง จากความเป็นระบบเปิด ซึ่งทุกอย่างมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันโดยรอบ (อนันต์ เจียรวนนท์, 2546; ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2546, สุรเกียรติ์ เสถียรไทย, 2546) เน้นความรู้เป็นฐาน (knowledge-based) ระบบบริหารราชการยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และทักษะการประยุกต์ความรู้ ซึ่งต้องเชื่อมโยงถึงกันได้ ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นมืออาชีพที่ใช้ข้อมูล ข่าวสารในการทำงานและตัดสินใจและรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน

ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาและนำพาองค์การที่เปลี่ยนแปลงใหม่ไปสู่ ความสำเร็จ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และแรงผลักดันต่างๆ ซึ่งได้ กล่าวมาแล้ว คือตัวผู้นำ นั่นคือ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในองค์การที่มีบริบทต่างกัมนำไปสู่เงื่อนไข

โชหรือสถานการณ์ต่างกัน จะเห็นว่าผู้นำเป็นหัวใจของการบริหารองค์การ การบริหารโดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างดี (Nanus, 1992; Conger, 1998) การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ยังเป็นความจำเป็นไม่ใช่เพียงแต่การนำองค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงแข่งขันและพัฒนาเท่านั้น หากแต่ยังเป็นความจำเป็นในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge based society) ที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) และใช้ความรู้เป็นฐานนำแนวทาง โดยความรู้นั้นจะต้องเป็นความรู้ที่กลั่นกรองต้องเรียนมาอย่างดี (best and big idea) การเป็นผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความรับผิดชอบเข้มแข็งและมีความเป็นผู้นำสูง (strong executive) (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2546) ผู้นำต้องกล้าเปลี่ยนแปลงกล้าคิดนอกกรอบ (think out of the box) กล้าคิดออกจากกรอบเดิมๆ ให้ได้ ถ้ายังจำเจกับกรอบเดิม ๆ ก็เป็นผู้นำได้ยาก และถ้าติดอยู่กับอดีตก็เป็นนักโทษที่ถูกจองจำ ทิศทางและแนวทางใหม่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติตาม มาตรา 7 และมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จำเป็นต้องมีผู้บริหารคือ อธิการบดีที่มีสไตลการเป็นผู้นำและการบริหารที่ดีย่อมขึ้นเป็นมืออาชีพ (knowledge worker) เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากข้อมูลปรากฏให้เห็นชัดว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมามีประวัติความเป็นมาที่มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะๆ จากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์มาเป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏในพิพุทธศักราช 2547 วิวัฒนาการดังกล่าวส่วนใหญ่เกิดจากข้อกำหนดทาง กฎหมายที่บัญญัติขึ้นและเป้าหมายสูงสุดเพื่อสร้างชุมชนแห่งปัญญา การศึกษายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และค้นพบเอกลักษณ์หลายประการ เช่น ภารกิจหลักเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ รวมทั้งพลังผลักดันต่างๆที่ทำให้สถาบันราชภัฏต้องเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับสภาพการณ์ของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังถูกผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิด และการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินการทั้งในด้านการบริหารบุคลากร การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาของไทยก็อยู่ในสภาพการณ์เช่นเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก โดยรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนจากระบบราชการไปเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นส่วนหนึ่งของระบบอุดมศึกษาต้องตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การให้อยู่รอดและสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ระดับสูงคืออธิการบดี ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำสูงและการบริหารองค์การแบบมืออาชีพซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำและการเป็นนักบริหารมืออาชีพของอธิการบดีมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะการบริหารมหาวิทยาลัยพันธกิจที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยถือว่าวิชาการเป็นหัวใจหรือแกนกลางก่อน โดยดำเนินพันธกิจ

ของมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งวิชาการที่แท้จริงและให้ความสำคัญต่อความเป็นวิชาการเป็นหลัก (ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ, 2546)

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงพระราชทานในวาระและโอกาสต่างๆ ส่งผลให้ผู้มีหน้าที่และบทบาททางวิชาการทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร บุคลากรสนับสนุนทางวิชาการ รวมถึงการควบคุมการประกันคุณภาพการศึกษา ควรให้ความสำคัญถึงความมุ่งหมายของการศึกษาในมหาวิทยาลัย ดังนี้ “ความมุ่งหมายสำคัญของการศึกษาในมหาวิทยาลัยอยู่ที่จะวางรากฐานของปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมให้แก่นักศึกษา เพื่อให้ นักศึกษาทุกคนมีความรู้ทางวิชาการอย่างสูง มีความเข้าใจในตนเองและในสภาวะแวดล้อมอย่างแจ่มแจ้ง มีความคิด วิวินิจฉัย สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้โดยถูกต้องตามเหตุผล (มธ./25 ก.ค. 28) อนึ่งพระราชดำรัสที่ได้พระราชทานอีกวาระหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องจุดมุ่งหมายในการรักษาคุณภาพของการอุดมศึกษา ความว่า “มหาวิทยาลัยมีความตั้งใจอยู่ที่จะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของการศึกษากับจะ มุ่งดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อคุณภาพของการศึกษาอย่างแท้จริงนั้น เป็นที่น่านิยมยินดีอย่างยิ่ง เพราะถือว่าเป็นหลักประกันสำคัญที่สุด สำหรับประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย สำหรับนักศึกษาในการที่จะได้รับการศึกษาที่ดีพอเพียง หรืออีกอย่างหนึ่ง คือ จะได้หลักวิชาที่ถูกต้องแน่นอน เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติ ภารกิจงานของแต่ละคน (มธ./30 ก.ค. 17) (ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ, 2546)

ตราบเท่าที่แก่นแท้ของการอุดมศึกษา ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการ ปฏิสัมพันธ์หลักระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา นอกจากนี้ จะมีการตั้งจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตตาม แนวพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแล้ว ยังสามารถสรุปหลักปฏิบัติเพื่อความสำเร็จใน การทำงานด้านครูอาจารย์ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากนิสิตนักศึกษา บัณฑิต อาจารย์ หรือผู้ที่ทำ หน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา จะต้องตระหนักว่า ประเทศจะเจริญหรือเสื่อมลงย่อมขึ้นอยู่กับการ ศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสำคัญ และต้องเข้าใจในหน้าที่ความเป็นครู และตั้งใจเป็นครูให้ได้ จริง มีเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อศิษย์ กล่าวหาญที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง และร่วมกันปั้นศิษย์ให้ดี พร้อม มีความพยายามทำหน้าที่ครูด้วยกาย ด้วยใจโดยเต็มกำลัง ให้สมกับที่มีหน้าที่อันสำคัญ และ พร้อมที่จะน้อมนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศ และสร้างสรรค์ แก่เยาวชน

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาถึงหลักการและปรัชญาอุดมศึกษา หลักการในการบริหารอุดมศึกษาใน สมัยรัตนโกสินทร์ (สุวิมล ธนะผลเลิศ, 2547) พบว่าเน้นในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็น เลิศในการบริหารและเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งผลงานวิจัยของสุวิมล ธนะผลเลิศ ชี้ให้เห็นว่า สมัยก่อน การอุดมศึกษาเกิดขึ้นจากอาจารย์และนักศึกษา เพียงแค่มีองค์ประกอบระหว่างอาจารย์และนักศึกษา ก็เรียนกันได้ เรียนที่บ้านหรือที่วัดก็ได้ เน้นครูกับนักศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นที่มาของเสื้อครูของอาจารย์ ที่มีแขนยาวและกว้างมาก เพราะนักศึกษาจะนำเงินใส่ในแขนเสื้อครูของอาจารย์ รวมทั้งเอกสารจาก

ทางตะวันตกในเรื่องประมวลเป้าหมายและภารกิจอุดมศึกษาไทยและนานาชาติ (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546) เน้นอาจารย์และนักศึกษา เช่นกัน ดังนั้นพันธกิจที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของอาจารย์และนักศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจแก่นแท้ของวิชาการ แต่ถ้ามองดูการบริหารในปัจจุบัน ไม่ได้ตรงไปยังอาจารย์และนักศึกษา ฝ่ายบริหารเป็นผู้วางแผนและจัดสรรงบประมาณ ที่จริงการวางแผนและจัดสรรงบประมาณควรไปสู่งานด้านวิชาการคือไปสู่อาจารย์และนักศึกษา แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่ใช่เช่นนั้น การบริหารงานยังคงวนเวียนและเอื้อประโยชน์อยู่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารและผู้ใกล้ชิด ใครใกล้ชิดผู้บริหารก็จะได้ประโยชน์และมีอำนาจตามผู้บริหารไปด้วย ลักษณะความเป็นจริงที่เกิดขึ้นคือ อธิการบดี ไม่ได้พบกับอาจารย์และนักศึกษาโดยตรง แต่ต้องผ่านผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แล้วผู้บริหารเหล่านั้นจึงจะส่งผลถึงอาจารย์และนักศึกษาอีกที จึงต้องศึกษาว่าอธิการบดีพบใครบ้างที่เกี่ยวข้อง โดยดูจากความถี่ของการพบ ถ้าพบมากก็แสดงว่ามีการสื่อสารกันมาก เช่น ถ้าเกี่ยวข้องกับผู้บริหารด้านนิสิตนักศึกษา ก็จะส่งผลไปถึงนิสิตนักศึกษา ผลการวิจัยของ (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526) กล่าวว่า บุคคลหรืออาคารสถานที่ ถ้าใกล้ชิดหรืออยู่ใกล้อธิการบดีมากก็จะมีอำนาจตามอธิการบดีไปด้วย เป็นภูมิศาสตร์อำนาจ (geography of power) คือแหล่งที่มาของอำนาจ

เมื่อหัวใจของการอุดมศึกษาคือผลผลิตทางด้านบัณฑิต และบุคคลที่สำคัญทางด้านวิชาการคือ อาจารย์และนักศึกษา ซึ่งมีข้อยืนยันสามารถอ้างอิงได้ ดังเช่น พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่ได้ทรงประทานให้แก่บัณฑิตและผู้เกี่ยวข้องในวาระต่างๆ รวมถึงวิวัฒนาการของหลักการอุดมศึกษา ตั้งแต่รัชกาลที่ 1 - ปัจจุบัน อนึ่ง ข้อยืนยันที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาที่เป็นข้อเขียนทางด้านพันธกิจ ปรัชญา เอกสารจากทางตะวันตกและงานวิจัยต่างๆ ที่เป็นข้อเท็จจริงก็ยังคงมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่ออาจารย์และนักศึกษา แต่เอกสารในปัจจุบันนี้มีการเน้นไปที่การบริหารซึ่งเป็นการเน้นสไตล์การบริหารที่เป็นการบริหารเรื่องอื่นๆ มิได้เน้นหนักลงไปที่อาจารย์และนักศึกษาโดยตรง ดังนั้นเพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารควรจะมีสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมาย และได้ผลผลิตทางวิชาการในตัวอาจารย์และนักศึกษาอย่างที่เราควรจะเป็นตามหลักปรัชญา และหลักการในการบริหารวิชาการในอุดมการณ์จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในประเทศไทย ทั้งนี้ยังไม่เคยมีผู้ใดศึกษาและวิจัย การวิจัยเพื่อชี้ว่าหัวใจของการอุดมศึกษา คือ ผลผลิตทางด้านบัณฑิต และบุคคลที่สำคัญทางวิชาการ คือ อาจารย์และนักศึกษา ซึ่งมีข้อยืนยันดังกล่าวทั้งหมดตามความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น และด้วยหลักการและเหตุผลอีกหลายประการ ได้แก่

- 1) เป้าหมายสูงสุดของการบริหารองค์กรใดๆก็ตาม คือเพื่อเอื้ออำนวยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น และในสถาบันการศึกษา การวัดประสิทธิผล คือผลผลิตที่สูงสุดของคณาจารย์และการเพิ่มพูนการเรียนรู้และการพัฒนาของนักศึกษา
- 2) ในการศึกษากระบวนการบริหารมหาวิทยาลัยต้องแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการบริหารและประสิทธิผลทางการศึกษาของพฤติกรรมที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา
- 3) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งผู้วิจัยทบทวนมาบ่งชี้ให้

เห็นว่าแนวโน้มพฤติกรรมกรรมการบริหาร หรือกระบวนการบริหารเป็นเป้าหมายเป็นผลในตัวของมันเองมากกว่าที่จะเป็นหนทางไปสู่เป้าหมายทางการศึกษา ดังนั้น การวิจัยเชิงประจักษ์ในเรื่องการบริหารและการเป็นผู้นำไม่ค่อยที่จะให้ได้ข้อค้นพบของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในตัวของคณาจารย์และนักศึกษา 4) ผู้บริหารตามประเพณีนิยมปฏิบัติมาแต่ดั้งเดิมจะเน้นการได้มาซึ่งทรัพยากร อันได้แก่ งบประมาณ อาคารสถานที่ อุปกรณ์ คณาจารย์และนักศึกษา มากกว่าที่จะกล่าวถึงการใช้ทรัพยากรเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ปัจจุบันคนกำลังมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับภาวะเงินเฟ้อ เกี่ยวกับจำนวนนักศึกษาที่ลดลงเป็นลำดับ และเน้นการที่จะต้องสงวนรักษาทรัพยากรมากกว่าการจัดสรรงบประมาณ หรือทรัพยากรเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของนักศึกษาและคณาจารย์ 5) สิ่งที่สำคัญและเป็นวิกฤติของการวิจัยการอุดมศึกษา คือความเข้าใจพฤติกรรม และสไตล์ที่หลากหลายของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา จากข้อสุดท้ายนี้คือเรื่องซึ่งได้นำมาใช้เป็นหลักการและเหตุผลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผลผลิตทางการศึกษาที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารที่รวมกันเป็นชุดเรียกว่า สไตล์ ผลผลิตทางการศึกษาจากพฤติกรรมการบริหาร นั่นก็คือต้องการที่จะประมาณการดูว่าผลจากการศึกษาอะไรบ้างที่เกิดจากพฤติกรรมทางการนำและการบริหารของอธิการบดี วิธีการศึกษาหรือตอบปัญหาซับซ้อนนี้เริ่มแรกจะต้องดูว่าผลผลิตที่น่าจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้างโดยมีแบบสำรวจคณาจารย์ และนักศึกษาว่าเมื่อผู้บริหารทำแล้วเกิดผลกระทบต่อเขาอย่างไรบ้าง และผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นผลกระทบที่ต่อเนื่องในลักษณะผลผลิตห่างๆ (distal outcomes) และผลผลิตที่อยู่ใกล้ตัว (proximate outcomes) ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีที่มีลักษณะอัตตาธิปไตย จะเกิดตัวแปรของพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตที่อยู่ใกล้ตัว คือ ผู้บริหารอื่นๆ ซึ่งมองดูว่าอธิการบดีเอาแต่ใจตัวเองและเผด็จการ ผลผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ คณาจารย์ไม่ให้ความร่วมมือ (ผลผลิตใกล้ตัว) และนักศึกษาลาออกมากขึ้น (ผลผลิตห่างๆ) เนื่องจากไม่สามารถทนความเผด็จการของอธิการบดี การบริหารมหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำและภูมิศาสตร์อำนาจเพื่อให้แลกเปลี่ยนกับอาจารย์ อาจารย์จะได้มีความรู้สึกมั่นคงในงานไม่ลาออกมากและควรให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือนพอสมควร เมื่ออาจารย์ได้สิ่งเหล่านี้แล้ว อาจารย์จะให้ความร่วมมือในการวางโครงสร้างและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้นและผลสัมฤทธิ์ที่ตามมาก็คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมทางการศึกษา จะทำอะไรก็ได้ได้รับความร่วมมือ สถาบันมั่นคง นักศึกษาเข้ามาเรียนมากขึ้น มหาวิทยาลัยก็จะเจริญ (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526) ดังนั้น จะพบว่าผลผลิตที่อยู่ใกล้ตัวเกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้บริหารและผลผลิตห่างๆ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของอาจารย์และนักศึกษาในด้านใดด้านหนึ่ง เพราะอาจารย์และนักศึกษาคือผลผลิตสุดท้ายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหลักการสำคัญ 2 หลักการเกี่ยวกับความต่อเนื่องของผลผลิตจากพฤติกรรมของผู้บริหาร คือ 1) พฤติกรรมผู้บริหารมีผลกระทบมากที่สุดคือ ทัศนคติ และ 2) พฤติกรรมผู้บริหารน่าจะมีผลกระทบทางอ้อมกับผล

ผลิิตของนักศึกษามาจากหลักการดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่าทำไมเอกสารตำรางานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย จะไม่พูดถึงเรื่องของผลกระทบที่เกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของนักศึกษา เพราะว่าความเชื่อมโยงระหว่างผลที่เกิดจากนักศึกษา กับพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งกันเป็นผลผลิตต่างๆ (distal outcomes) แต่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษา ในเรื่องทัศนคติส่วนรวมของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารหลุดจากตำแหน่งได้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมักถูกกล่าวหาว่าทำตัวเป็นนักการเมืองมากกว่าการศึกษาในสไตล์ของการดำเนินการบริหาร แอสตินและเชอร์เรย์ (Astin and Scherrei, 1980) จึงได้ทำวิจัยเน้นเรื่องของผลทางทัศนคติที่มีผลกระทบโดยตรงมากกว่าจะกำหนดว่าผู้บริหารจะรักษาตำแหน่งไว้ได้หรือไม่ แบบสำรวจจะถามความเห็นของคณาจารย์และนักศึกษามองผู้บริหารว่าเป็นอย่างไร และมีผลกระทบต่อผลผลิตในตัวอาจารย์และนักศึกษาอย่างไร จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศ พบว่าไม่มีใครทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนอกจากแอสตินและเชอร์เรย์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้หลักการของแอสตินและเชอร์เรย์ในการศึกษาถึงสไตล์การบริหารงาน และสไตล์การเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลกระทบต่ออาจารย์และนักศึกษา และสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารแบบใดที่เหมาะสมในบริบทด้านวิชาการตามหลักปรัชญาและอุดมการณ์ที่พึงเป็นในอุดมศึกษาศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. งานวิจัยจำเป็นต้องศึกษาบริบทปัจจุบันอันเป็นขอบเขตการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสไตล์ของอธิการบดี ทั้งนี้ ในอนาคตบริบทอาจเปลี่ยนแปลงไปและถ้าไม่วิเคราะห์สรุปให้ผู้อ่านรายงานในอนาคตจะไม่สามารถเข้าใจบริบทปัจจุบันได้
2. ศึกษาข้อมูลสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีทุกฝ่าย ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ คณาจารย์และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง เฉพาะ 4 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ ทั้งนี้ ผู้วิจัยไม่

รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 4 แห่ง ที่มีการจัดตั้งใหม่เพราะยังมีความแตกต่างในบริบทและประสบการณ์กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอยู่เดิม (ราชกิจจานุเบกษา, 2544)

3. งานวิจัยนี้ ศึกษาเฉพาะมิติด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับคณาจารย์และนักศึกษาเท่านั้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจมีผลในแง่ลบและแง่บวกต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงขอสงวนสิทธิ์ในการเปิดเผยชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการคัดสรรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะแจ้งรายชื่อกลุ่มตัวอย่างให้กรรมการผู้สอบทราบ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การสืบสอบ หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ เช่น การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตอบแบบสอบถาม การสังเกต และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างลุ่มลึก เป็นระบบและมีความเที่ยงตรง

สไตลการเป็นผู้นำ หมายถึง เอกลักษณะในการปฏิสัมพันธ์กับเอกบุคคลในมหาวิทยาลัยของอธิการบดี เพื่อนำมาทำให้บรรลุพันธกิจอันเป็นแกนหลักของมหาวิทยาลัยคือ การสอน และการวิจัยซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์กับนักศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เอกบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ เป็นเพียงส่วนเสริม

สไตลการบริหาร หมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ ของอธิการบดีในการจัดสรรทรัพยากรทุกประเภทให้ส่งผลตามพันธกิจที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย คือ การสอนและการวิจัยอันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์กับนักศึกษา

ผู้บริหารมืออาชีพ คือผู้บริหารที่มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการคือ 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ 4) มีสมรรถนะในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ 5) มีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ และ 6) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์

ทศพิธราชธรรม หมายถึง หลักการผู้นำและการบริหารแบบไทยที่มีมาแต่โบราณและยังคงถือว่าเป็นหลักการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยในปัจจุบัน 10 ประการ คือ 1) ความประพฤติที่ดีงาม (ศีล) งดเว้นจากการทำชั่วเสียหาย ไม่ทำอะไรที่เป็นการไม่เหมาะสม ไม่ควร 2) การให้ (ทาน) จงเป็นผู้ให้ เช่น ให้ทรัพย์ ให้ความช่วยเหลือ เป็นทานด้วยความเสียสละ ทานหรือการให้นั้นหมายถึงการให้ที่แสดงน้ำใจ 3)

การบริจาค (บริจาค) ยอมสละเพื่อประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่า โดยยอมสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 4) ความเป็นคนตรง (อาชวะ) ไม่คิดคดทรยศต่อหน้าที่ โปร่งใส ตรงไปตรงมา 5) ความสุภาพ อ่อนโยนต่อคนทั้งปวง (มีทวะ) ถ้าเป็นคนสุภาพอ่อนโยนแล้วจะได้รับความรัก ความนับถือ และประชาชนทั้งหลายจะยอมที่จะรับใช้ท่าน จะให้อภัยจะอาศัยอะไรก็จะได้เสมอ 6) ความเพียรปฏิบัติ (ตบะ) เพียรปฏิบัติกรณีย์ต่างๆ ไม่ลดละเหน็ดเหนื่อย 7) ความไม่โกรธ (อโภระ) ลดอำนาจของความโกรธ ไม่กระทำลงไปด้วยอำนาจของความโกรธ ปกติปุถุชนธรรมดาย่อมมีความโกรธขึ้นมาบ้างเป็นธรรมดา แต่พระพุทธเจ้าท่านสอนไว้ว่า ถ้าเราจะเป็นผู้ปกครองแล้ว จะต้องข่มใจไม่ให้โกรธ หรือระงับความโกรธนั้นทันทีทันใด 8) ความไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) หมายความว่า ไม่ทำอะไรเป็นการเบียดเบียนอาณาประชาราษฎร์ มีความกรุณาแผ่ออกไป 9) มีความอดทน (ขันติ) ความอดทนต่อปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความโลภ ความโกรธ ความหลงทั้งหลาย อดทนต่อความลำบากตรากตรำทั้งปวง อดทนต่ออذىคำจาบจ้วงล่วงเกิน 10) ความไม่ผิด (อวิโรธนะ) คือ จะทำอะไรก็ให้ศึกษาพิจารณา ไตรตรองให้มีความรู้ทั่วถึง รอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด และให้ถูกต้องในเรื่องทั้งปวง

ประชาคมอุดมศึกษา หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาฝ่ายทรัพย์สินและรายได้ ฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักสำนักศิลปวัฒนธรรม คณาจารย์และนักศึกษา

คณาจารย์ หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์และมีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นักศึกษา หมายถึง นักศึกษาภาคปกติชั้นปีที่ 1 - 4 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภารกิจด้านวิชาการ หมายถึง การเป็นผู้นำและการบริหารของอธิการบดีซึ่งส่งผลถึงอาจารย์และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของตน

เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ลักษณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดในกรอบการวิจัย เน้นการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและการผลิตบัณฑิต ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวคือ คณาจารย์ และนักศึกษา

การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ

1. ความโปร่งใส หมายถึง การบริหารมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย ประชาคมรับทราบอย่างทั่วถึง
2. การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เน้นการทำงานเป็นทีม
3. ความเป็นธรรม หมายถึง บริหารโดยใช้หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ
4. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การบริหารมหาวิทยาลัยให้สำเร็จโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัย
5. ความมีอิสระ คล่องตัว หมายถึง การบริหารมหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนได้ ยืดหยุ่นได้เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและลดขั้นตอน และระเบียบต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว อธิการบดีต้องมีความอิสระจากผลประโยชน์ ลาก ยศ
6. การตรวจสอบได้ หมายถึง การบริหารงานของอธิการบดี พร้อมให้ตรวจสอบได้เสมอ อธิการบดีต้องตอบคำถามได้ ต้องมีดัชนีชี้วัด และเกณฑ์การบริหารอย่างชัดเจน
7. การกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม
8. การมีกฎระเบียบ หมายถึง การบริหารมหาวิทยาลัย ต้องวาง กฎ ระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ มีระบบควบคุมการบริหารที่เข้มแข็ง
9. การมีแผนงานและเป้าหมาย หมายถึง อธิการบดีต้องมีแผนงาน และเป้าหมายที่ชัดเจนใน การบริหารมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศ
10. การประเมิน หมายถึง การบริหารมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องพร้อมรับการประเมินจากองค์กรภายนอก และองค์กรภายในร่วมกันอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

กระบวนทัศน์ หมายถึง กระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารรวมถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมีความพร้อม 10 ประการ ในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง มีความประพฤติดี มีวินัย ไม่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ ใช้ความรู้ความสามารถ
2. ชยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายถึง ความเพียร อดทน ฝ่าฟันอุปสรรคด้วยตนเอง
3. มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายถึง มีความประพฤติดี มีคุณธรรม บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ ยุติธรรม

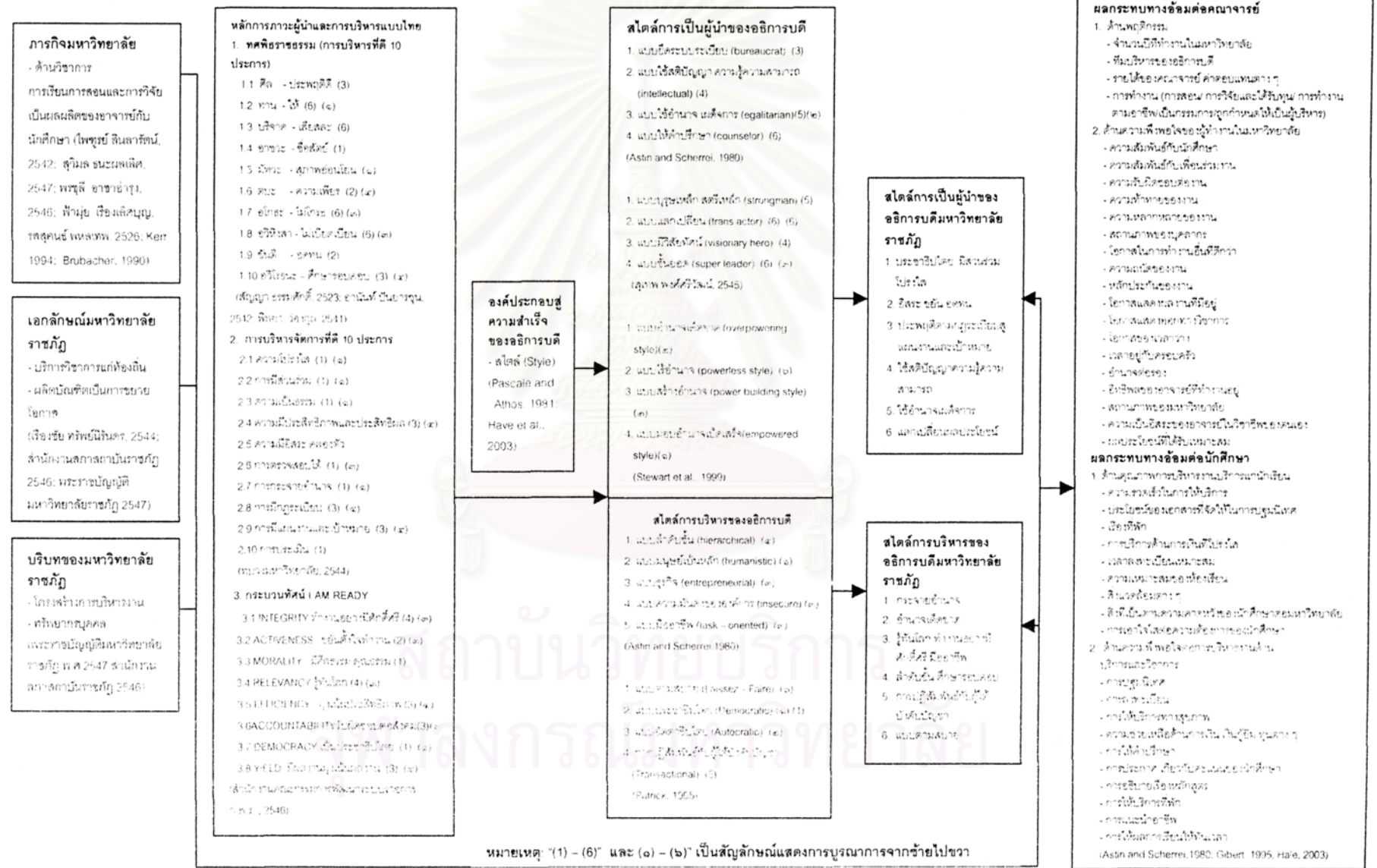
4. รู้ทัน ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy) หมายถึง มีความทันสมัย ในเรื่อง ของข้อมูล ข่าวสาร ทันปัญหาและสิ่งท้าทาย
5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารงานที่ได้ผลงานคุ้มกับ ทุนที่ ลงไปสามารถวัดได้ และผลที่ได้รับ สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม
6. รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง ผู้บริหารต้องสามารถออก มารายงานและยืนยันได้ว่าทำไปเพราะเหตุใด ต้องมีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ
7. มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) หมายถึง การ กระจายอำนาจการตัดสินใจด้านต่างๆ คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพและหลักนิติธรรม
8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติ งานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

เทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ หมายถึง วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้ผู้คนมีโอกาสพบ ทวนประสบการณ์ และระลึกถึงเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เทคนิคนี้ใช้วิธี การตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือทีม หรือกลุ่มเฉพาะ เพื่อให้เขียนหรือตอบด้วยวาจา (Brookfield, 1995; Cranton, 2004; Preskill, 1997) เทคนิคนี้ เชื้ออำนาจช่วยให้แต่ละบุคคลทบทวนประสบการณ์และ เห็นภาพในสมอง ระลึกความรู้สึกที่สัมพันธ์กับประสบการณ์นั้นๆ ได้อีกเสมือนที่กำลังเกิดขึ้น กลวิธีการ วิจัยนี้ช่วยให้บุคคลผู้ให้ข้อมูลล้วงลึกลงไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ซึ่งอยู่ ภายใต้อารมณ์ความรู้สึกเหล่านั้น เป็นข้อมูลที่มีความตรงในการนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาในการวิจัยต่อ ไป การตั้งคำถามเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นการยืนยันข้อเท็จจริง และตัดความคิดเห็น หรือ หลักการที่เลื่อนลอยออกไปจากข้อมูล การที่มีการทบทวน ตรวจสอบ สนทนา ตั้งคำถามเกี่ยวกับค่า นิยม การตัดสินใจ ทำให้บุคคลที่ติดยึดอยู่กับเหตุผลแบบหนึ่ง และรับรู้ผิดพลาดบิดเบือนจากความจริง ได้เรียนรู้ใหม่ เกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เมื่อผู้ร่วมสนทนาและคณะผู้วิจัยท้าทายข้อตกลงเบื้องต้น ของบุคคลนั้น (พรชูลี อาชวอำรุง, 2549)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง "การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา" ประกอบด้วยรายละเอียดดังแผนภูมิ ที่ 1 ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา



หมายเหตุ: "(1) - (6)" และ "(๑) - (๖)" เป็นสัญลักษณ์แสดงการบูรณาการจากซ้ายไปขวา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการผลักดันการเป็นผู้นำและการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเน้นความสำคัญไปที่องค์ประกอบที่เป็นหัวใจของการอุดมศึกษา คือ คณาจารย์และนักศึกษา ดังต่อไปนี้ คือ ภารกิจมหาวิทยาลัย เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลักการภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย สไตส์สู่ความสำเร็จของอธิการบดี สไตส์การเป็นผู้นำของอธิการบดี สไตส์การบริหารของอธิการบดี ผลกระทบทางอ้อม ผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภารกิจมหาวิทยาลัย

ภารกิจอุดมศึกษา เป็นบทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาทุกระบบ การศึกษาพึงปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับสูงที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้เป็นผู้ใหญ่พร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่อย่างมีคุณภาพ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน มีบทบาทในการแก้ปัญหาของสังคม ประเทศ ภูมิภาคและโลก ตลอดจนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญญา และจริยธรรมของบุคคลและสังคม เพื่อนำไปสู่สันติสุข เสรีภาพ การยอมรับนับถือ สิทธิมนุษยชน และประชาธิปไตย (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546)

ตามหลักการสากล ซึ่งประเทศไทยนำมาใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ภารกิจ (mission) ของมหาวิทยาลัยมี 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Kerr, 1994) งานวิจัยนี้เน้นภารกิจประการที่ 1 และ 2 คือ การสอนและการวิจัย โดยเน้นเฉพาะคณาจารย์และนักศึกษา

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2529) กล่าวถึงงานของอุดมศึกษามี 3 ประการ คือ สร้างความรู้ (วิจัย) สร้างคน (การสอน) และสร้างสังคม (บริการชุมชน) แต่ที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความรู้และสร้างคน ปรัชญาอุดมศึกษามหาวิทยาลัย เกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ คณาจารย์และนักศึกษา หน้าที่ของมหาวิทยาลัยสำคัญที่สุดและเกิดก่อนเป็นหัวใจของการอุดมศึกษาคือ คณาจารย์ปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษา (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546; พ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุญ, 2526; สุวิมล ธนะผลเลิศ, 2547; Brubacher, 1990)

2. เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นจึงต้องมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับชุมชนเพื่อให้สอดคล้องตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตามพระราชบัญญัติและพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อความเป็นไทย คือ 1) มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคม คุณภาพ สังคมเอื้ออาทรและสมานฉันท์ 2) มุ่งพัฒนาประชากรไทยให้เป็นประชากรโลก เพื่อให้คนไทยโดยเฉพาะในชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างปกติสุข เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น สังคมอื่น และ 3) มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทยให้มีเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทยและสามารถช่วยแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ในการแก้ปัญหาของกลุ่มคนในแต่ละท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์, 2544) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตบัณฑิตจำนวนมากให้แก่ท้องถิ่นทั่วประเทศ เพื่อช่วยกันสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติ ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏและเป็นที่ยุติกันทั่วประเทศว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ

การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมีศักยภาพในการทำงานทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตในอนาคต ทำให้ชุมชนในภูมิภาคและชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้และยังสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังสนับสนุนชุมชนให้มีส่วนร่วมและได้รับโอกาสในการศึกษาให้มากขึ้น โดยสนับสนุนหลักสูตรการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบที่สอดคล้องกันด้วยศักยภาพและภูมิปัญญาของท้องถิ่น รวมทั้งจัดระบบการถ่ายทอดความรู้ให้แพร่หลาย จึงมีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น (สุดารัตน์ ชาญเลขา, 2545)

ปัจจุบันปัญหาเศรษฐกิจและสังคมมีความซับซ้อน การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องอาศัยกระบวนการความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในสังคม การพัฒนาที่ผ่านมาภาคประชาชนเติบโตและมีศักยภาพมีความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงานในโครงการของรัฐและบริการจัดการชุมชนและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษากับประชาชนจึงเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากความสัมพันธ์ (relationship) มีความหมายถึงสิ่งที่ผูกพันและเกี่ยวข้องกันจนยากที่จะแยกจากกันได้ เพราะทั้งสองสิ่งต่างเป็นเหตุและเป็นผลของกันและกันโดยความสัมพันธ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540)

3. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สถาบันราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือโดยที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้นสมควรกำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและเป็นนิติบุคคลโดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดีสร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรอื่น เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นรวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคมสอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, พ.ศ.2547)

4. หลักการภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย

เรื่องภาวะผู้นำและการบริหารได้แฝงอยู่ในวัฒนธรรมไทยมาช้านาน นักวิชาการเช่น อานันท์ ปันยารชุน (2542) ในฐานะคณะกรรมการฝ่ายวิชาการในการจัดสัมมนาวิชาการ ปอมท.และ พิทยา ว่องกุล (2541) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่าประเทศไทยมีทศพิธราชธรรม ซึ่งก็คือภาวะผู้นำ และหลักการบริหารจัดการที่ดีของพระมหากษัตริย์ (royal good governance) ตั้งแต่สมัยที่มีการปกครองระบบสมบูรณาญาสิทธิราช เพื่อเป็นข้อจำกัดของอำนาจเบ็ดเสร็จของพระมหากษัตริย์ เพื่อเป็นการวางทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติพระองค์และการดำเนินพระราชกรณียกิจ ธรรมะดังกล่าวประกอบด้วย ศิล ทาน บริจาค อาชวะ มัทวะ ตบะ อโภชะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ (อานันท์ ปันยารชุน, 2542; พิทยา ว่องกุล, 2541)

ในปัจจุบันประเทศไทยก็ได้มีการให้ความสำคัญแก่การบริหารจัดการที่ดีในช่วงสิบปีที่ผ่านมา เช่นเดียวกับในต่างประเทศแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดี ได้มีบทบาทต่อหน่วยงานภายในประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน องค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการที่ดีตามที่ทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เมื่อปี 2544 ได้กำหนดไว้ 10 ข้อคือ 1) ความโปร่งใส 2) การมีส่วนร่วม 3) ความเป็นธรรม 4) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) ความมีอิสระ คล่องตัว 6) การตรวจสอบได้ 7) การกระจายอำนาจ 8) การมีกฎระเบียบ 9) การมีแผนงานและเป้าหมาย 10) การประเมิน (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544) องค์ประกอบทั้ง 10 ประการจะทำให้การบริหารจัดการงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยผู้ที่อยู่ในองค์การทุกระดับมีความพึงพอใจ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการที่พึงประสงค์ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างรูปแบบกระบวนกรเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ 2) ยุทธศาสตร์การเสนอแนะการจัดระบบบริหารจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม โดยแต่ละยุทธศาสตร์จะมีมาตรการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงและได้มีการสรุปถึงระบบบริหารที่ดีที่สุดที่เข้ากับประเทศไทยที่สุด เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารประเทศคือต้องอยู่ที่ความผาสุกของประชาชน อยู่ที่ความก้าวหน้าของประเทศ โดยเน้นว่าเราพร้อมทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามกระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มีหลักการ 8 ประการ คือ 1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) 2) ชยันตั้งใจทำงาน (Activeness) 3) มีศีลธรรมคุณธรรม (Morality) 4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) 5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) 6) รับผิดชอบต่อผลงานและต่อสังคม (Accountability) 7) มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) และ 8) มีส่วนร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

5. กรอบแนวคิด 7S สู่วิธีความสำเร็จของอธิการบดี

กรอบแนวคิด 7S เป็นรูปแบบการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำเสนอรูปแบบคือ พาสคาลและเอทอส (Pascale and Athos, 1981) ซึ่งในเวลาต่อมาปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1988) ได้เรียบเรียงผลงานวิจัยของพาสคาลและเอทอส มาเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเรื่อง "ค้นหาค้นหาความเป็นเลิศ" (in search of excellence) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแมคคินซี (McKinsey Company) ซึ่งสรุปว่าบริษัทที่มีความเป็นเลิศต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เจริญเติบโต และยั่งยืนตลอดมาเป็นเวลานานับศตวรรษจะมีลักษณะองค์ประกอบพิเศษที่เหมือนกัน 7 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามกรอบ 7 เอส (7S framework) อันประกอบด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจน

มีโครงสร้างในการปฏิบัติงาน และอำนาจหน้าที่อย่างมีระบบระเบียบเชื่อมโยงกระบวนการทำงานทุกๆ ด้าน ส่วนบุคลากรนั้นต้องมีการพัฒนาเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงสไตล์ของผู้บังคับบัญชาภายใน องค์การ และการสร้างค่านิยมร่วม เพื่อสร้างพลังความร่วมมือ รวมทั้งเน้นทักษะที่โดดเด่นของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ความเป็นเลิศขององค์การตามที่กล่าวมาข้างต้นเกิดจากการผสมผสานอย่างกลมกลืนขององค์ประกอบทั้งหมด (Ten Have, et al., 2003)

บริบทต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้างการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ มีอิทธิพลที่สำคัญกับการบริหารและการก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทางนโยบายอุดมศึกษา (Levacic, 2005) ผลักดันให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพหรือผลักดันให้อธิการบดีแต่ละท่านได้แสดงภาวะผู้นำที่ตั้นนั้นอาจจะมีความเท่าเทียมกันในแง่ของพลังผลักดันที่เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนต่าง ๆ ที่ออกมาเป็นทางราชการ การที่จะทำตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นพลังผลักดันที่สำคัญให้สมบูรณ์ครบถ้วนนั้นก็จะเป็นความสำเร็จได้ระดับหนึ่งซึ่งคงต้องเน้นไปในศิลปะของการบริหาร แต่ภายใต้พลังผลักดันที่เท่าเทียมกันนั้น ถ้าหากอธิการบดีแต่ละท่านมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันก็จะทำให้พลังผลักดันนั้นมีความเคลื่อนไหวที่แตกต่างกันด้วย (กระแสดวงศ, 2548) องค์ประกอบจากกรอบแนวคิด 7S ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ คือเรื่องของสไตล์ (style)

6. ความคิดเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและการบริหาร

ความคิดเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารแบ่งออกเป็น 9 ประเภท (White, Hodgson and Crainer, 1996) ดังนี้

6.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (great man theory)

เกิดตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 มีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่างๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณา และใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ กล่าวคือ คุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha and Newport, 1982) ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษ แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ			
กายภาพ	บุคลิกลักษณะ	สังคม	ส่วนตัว
-มีส่วนสูงพอเหมาะ	-มีความกระตือรือร้น	-เข้าถึงจิตใจผู้อื่น	-รู้จักใช้คำพูด
-มีน้ำหนักพอเหมาะ	-มีความมั่นใจในตนเอง	-รู้จักกาลเทศะ	-เจตियวฉลาด
-มีความสวย/ความหล่อ	-มีความคิดริเริ่ม	-มีความอดทน	-มีความรอบรู้
-มีความกระปรี้กระเปร่า	-มีความเพียร	-เป็นผู้มีสถานภาพ	-มีสมรรถภาพทางปัญญา
	-ช่างจินตนาการ		-มีสมรรถภาพในการทำงาน

ที่มา: Tannenbaum and Massarick อ้างใน Trewatha and Newport, 1982

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือ ก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้ เน้นความสำคัญเฉพาะคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกลักษณะของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสมและมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยได้รับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกลักษณะอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์

6.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำมาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมาประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากกว่าที่จะมุ่งศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดดๆ เหมือนแต่ก่อน

การศึกษภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการคือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แบบ (style)

2. มุ่งค้นหาว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (effectiveness) ที่สุดนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้มี 3 กลุ่มคือ 1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) 2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) และ 3) การศึกษาของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

6.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน เช่น เฮมฮิลล์ และคูนส์ (Hemphill & Coons, 1957) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเป็นผู้นำกลุ่มหรือเป็นผู้บังคับการ โดยให้ผู้บังคับบัญชาทำการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำองค์การเหล่านั้น ซึ่งในแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุถึงจำนวนครั้งที่มีการเกี่ยวข้องกับผู้นำที่ตนเคยพบเจอประเภทของพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงออกต่อพวกเขา ต่อมากลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้มีการศึกษาต่อเนื่องโดยไฟลช์แมน (Fleishman, 1973) สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะเช่นเดียวกันต่อโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทั้งนี้มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านแบบของภาวะผู้นำพบว่ามี 2 แบบคือ

1. แบบริเริ่มโครงสร้าง (initiating structure)
2. แบบพินิจพิจารณา (consideration)

ประการที่สอง เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำซึ่งแยกกันอยู่เป็นอิสระมา กำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบคือ

1. แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนต่ำ
2. แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนต่ำ
3. แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง
4. แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนสูง

ประการที่สาม ในขั้นแรก นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (มุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่าข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประสิทธิผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดในมหาวิทยาลัย

6.2.2 การศึกษาของนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)

ในขณะที่นักวิชาการศึกษากลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอกำลังพัฒนาเครื่องมือ นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการแสดงออกของกลุ่มสมาชิกกลุ่มเล็กๆ โดยมีผู้นำหลาย

คน คือ คาร์ทไรท์และแซนเดอร์ (Cartwright & Zander, 1960) แคทซ์และคานัน (Katz & Kahn, 1961) ลิเคิร์ต (Likert, 1961, 1967) เป็นผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน (job-centered)
2. แบบมุ่งคน (employee-centered)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระแต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักวิชาการกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ

ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือภาวะผู้นำที่มุ่งคน

6.2.3. การศึกษาตาข่ายการบริหาร (managerial grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) เป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas University) ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ

1. แบบคำนึงถึงคน (concern of people)
2. แบบคำนึงถึงผลผลิต (concern of production)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระเขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คล้ายกับข้อค้นพบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบ แต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่

1. แบบ 9.1 แบบอำนาจและยอมตาม (authority-obedience) มีลักษณะมุ่งงานสูง / มุ่งคนต่ำ
2. แบบ 1.9 แบบมุ่งสัมพันธ์ (country club management) มีลักษณะมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนสูง
3. แบบ 1.1 แบบคุณภาพน้อย (impoverished management) มีลักษณะมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนต่ำ
4. แบบ 9.9 แบบทีมงาน (team management) มีลักษณะมุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง
5. แบบ 5.5 แบบองค์การ (organization man management) มุ่งงานปานกลาง/มุ่งคนปานกลาง

ประการที่สี่ นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ แบบ 9.9 แบบทีมงาน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อยสำหรับข้อดีคือ ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการ

ปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชา และผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อยคือนักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไปไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้ อย่างไรก็ตามทฤษฎีก็ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน เน้นว่าผู้นำทำอะไรมากกว่าลักษณะผู้นำ ดูพฤติกรรม ผู้นำทำอะไรไม่ได้ดูลักษณะ ไม่ได้ดูบุคลิกภาพ ดังการศึกษาตาข่ายการบริหาร (managerial grid) ของเบลคและมูตันและการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งมีลิเคิร์ทเป็นผู้นำการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำด้วย

6.3 ทฤษฎีลักษณะ (trait theory) หรือแบบ (type)

มีคนพูดมากมายถึงทฤษฎีนี้ ถ้าหากรู้ว่าผู้นำผู้ยิ่งใหญ่เป็นใครบ้างก็สามารถศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรม เพื่อสรุปได้ว่าอะไรเป็นแบบของผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่ควรต้องมาพัฒนาให้ผู้อื่นกลายเป็นผู้นำ เช่น ศึกษาของคมนตรี เปรม ติณสูลานนท์ ว่ามีบุคลิกภาพ มีลักษณะแบบนี้ แล้วพยายามฝึกคนอื่นให้เป็นแบบของคมนตรีเปรม ติณสูลานนท์ แต่จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีข้อด้อยมากจากทฤษฎีนี้ เพราะหนังสือทุกเล่มพยายามที่จะมองหาว่าอะไรเป็นลักษณะหรือแบบเฉพาะที่มีร่วมกันในกลุ่มผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเมือง การศึกษา การเศรษฐกิจ ก็พบว่าไม่สอดคล้องกันเลยกระจัดกระจาย ทฤษฎีนี้จึงตกไปไม่มีผู้นิยมใช้

6.4 ทฤษฎีอำนาจและอิทธิพล (power and influence theory)

ทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องเครือข่ายของอำนาจและอิทธิพลที่ก่อให้เกิดเกิดขึ้นโดยผู้นำ คือเชื่อว่าถนนทุกสายมุ่งไปสู่ผู้นำจึงทำให้มีข้อดี คือ เสมือนว่าบทบาทของผู้ตามและความแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรไม่มีความหมาย ดังนั้นทฤษฎีนี้ก็ไม่เป็นที่นิยม

6.5 ทฤษฎีสถานการณ์ (situational theory)

แนวทางนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการกลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่าความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่างๆ แล้วยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน ดังเช่น เฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982); ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967); วรูมและเอ็ดตัน (Vroom & Yetton, 1973) และเฮ้าส์ (House, 1974) เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์

6.6 ทฤษฎีความผันผวน (contingency theory)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นทฤษฎีที่อาจเรียกอีกชื่อว่า ทฤษฎีการจัดผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับว่าสไตล์ของผู้นำนั้นมีความเหมาะสมกับบริบทเพียงใด ซึ่งฟิดเลอร์ได้ทำการศึกษาสไตล์ของผู้นำที่มีความแตกต่างกันไป และมีการปฏิบัติงานอยู่ในบริบทที่แตกต่างกันไป ซึ่งฟิดเลอร์และคณะได้ทำการวิเคราะห์สไตล์ของผู้นำต่างๆ เหล่านั้น จนกระทั่งสรุปได้เป็นทฤษฎีพื้นฐานว่าผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมที่สุดและไม่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การ ทั้งนี้ยึดบริบทขององค์การเป็นหลัก โดยมีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง 3 ประการคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การ (leader-member relations) (2) โครงสร้างทางทักษะ (task structure) (3) ตำแหน่งของอำนาจการสั่งการ (position power)

6.7 ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (transactional theory)

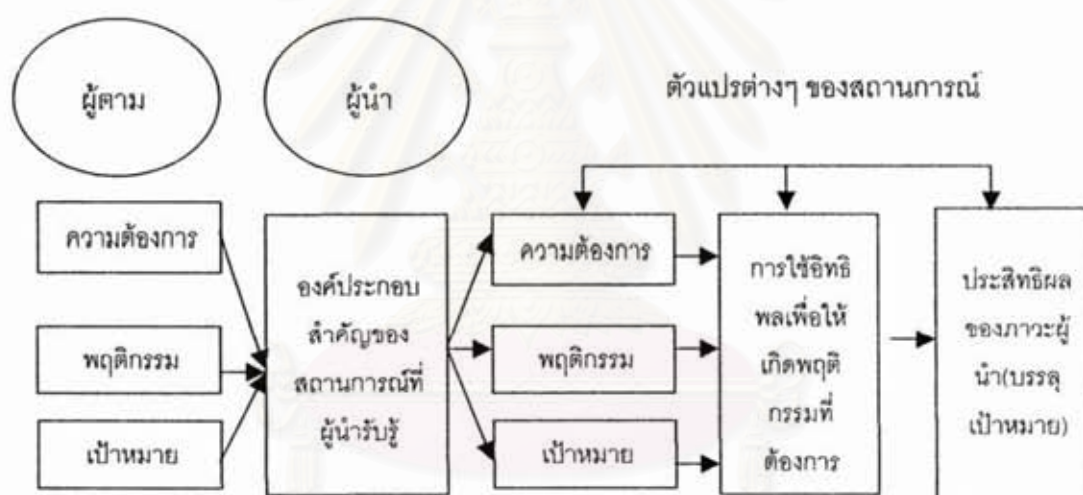
เป็นทฤษฎีที่เป็นที่นิยมมากและพิสูจน์ว่าใช้ได้จึงมีคนใช้มากขึ้นทุกที ทฤษฎีนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสืบสอบผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันจากการที่มีความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับผู้นำ ลิเคิร์ต (Likert) ก็อยู่ในกลุ่มนี้ด้วย ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีพฤติกรรม คือจะดูที่พฤติกรรมของผู้นำ การวิจัยครั้งนี้จะใช้ทฤษฎีนี้เพื่อดูว่าอิทธิกรบตีทำอะไร ดูที่พฤติกรรมมากกว่าบุคลิกของอิทธิกรบตี เช่น อิทธิกรบตีไปเปิดประชุม ไปแสวงหาเครือข่าย แสดงว่าอิทธิกรบตีมีปฏิสัมพันธ์กับคนนอกสถาบันมากกว่าคนในสถาบัน ทฤษฎีนี้เป็นที่นิยมและนำมาใช้กันมาก นับว่ามีประโยชน์สามารถอธิบายปรากฏการณ์ว่าด้วยภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นตลอดเวลาเพราะว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สืบสอบเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกันจากการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีพฤติกรรม สิ่งที่ดูก็คือดูความสัมพันธ์กันพบว่าสิ่งที่ทำและทำให้ประสบผลสำเร็จต้องมีความสัมพันธ์กัน (relationship) ความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอิทธิกรบตีต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งผู้ตามต้องมีพันธะสัญญาที่จะรับความสัมพันธ์

6.8 ทฤษฎีแบบลอยๆ (attribution theory)

ทฤษฎีนี้เน้นว่า ผู้ตามมีความสำคัญคนที่ทำให้ผู้ตามยอมรับและยกย่องให้คนๆ นั้นขึ้นเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแต่ศึกษายากเพราะเราไม่รู้ว่าผู้นำจริงๆ แล้วใครเป็นผู้เลือก เพราะถ้าบอกว่าโหวดก็ไม่รู้ว่าโหวดเกิดจากคนๆ นั้นรู้จักผู้นำคนนี้จึงโหวดหรือไม่รู้ว่าโหวดจริงหรือถูกซื้อให้โหวด ตัวอย่างเช่น ผู้ตามคนไหนยกย่องให้คุณ ก (นามสมมุติ) เป็นนายก เราก็ไม่รู้ว่ามีการซื้อคะแนนเสียงเท่าใด มีหวัคคะแนนอย่างไร เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นลอยๆ แต่พิสูจน์ไม่ได้ จึงไม่ค่อยมีใครใช้ทฤษฎีนี้เพื่อการพิสูจน์

6.9 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (transformational theory)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเน้นที่พันธะสัญญามากกว่าการยินยอมพร้อมใจของผู้ตาม ผู้นำต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เน้นแรงจูงใจภายในเป็นพันธะสัญญามากกว่าการยินยอมพร้อมใจของผู้ตาม ตามการบริหารที่กำหนด ซึ่งควรจะศึกษาจากผลผลิต (output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มผู้ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นนั้นๆจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังนั้นในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะ ผู้นำแล้วขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วยคือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นควมามีประสิทธิภาพผลของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (leadership process) ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ (the leadership process)

ที่มา: Tannenbaum and Massarick อ้างใน Trewatha and Newport, Management. 3rd ed., Texas, 1982.

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่าความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของผู้ตามต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่างๆ ของสถานการณ์เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อ จากนั้น ผู้นำซึ่งมีความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (leadership style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตาม

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลายท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่งดอนเนลลี (Donnelly, 1987) ได้เสนอตารางเปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎีไว้ดังตารางที่ปรากฏ

ตารางที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom – Yetton
1. หลักการ	- ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด - ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ	- ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างหนทางและทำให้หนทางการทำงานชัดเจน	- การประสบความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ - ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับแบบ (Style) ให้เหมาะกับข้อกำหนดเหล่านั้น
2. แบบของผู้นำ	แบบอัตโนมัติถึงแบบประชาธิปไตย	แบบนำพาไปสู่ความสำเร็จ	แบบอัตโนมัติถึงแบบเน้นการร่วมมือ
3. การวิจัย	- มีจำนวนมาก - หลากหลายแหล่ง - ผลการวิจัยบางเรื่องมีความขัดแย้งกัน	- มีจำนวนค่อนข้างน้อย - ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี	- มีจำนวนน้อย แต่กำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อย - ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี
4. คุณค่าของการประยุกต์ใช้ในการบริหาร	- ค่อนข้างต่ำ - ผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้	- ปานกลาง	- สูง - ผู้นำสามารถฝึกฝนได้

ที่มา: Donnelly and others. Fundamental of management. Texas: Business publication, 1987.

ทฤษฎีสถานการณ์ หมายความว่า มีผู้นำคนเดียวไม่ได้ ดังนั้นอธิการบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีมากกว่า 1 คน แล้วแต่สถานการณ์ หรือไม่ก็ต้องเป็นทีมผู้นำแบบคนอธิปไตย ไม่ใช่คนเดียว ทฤษฎีนี้จึงไม่แพร่หลาย โดยเฉพาะไม่เหมาะกับองค์กรที่มีผู้นำเพียงคนเดียว เช่นมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทางทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำและทฤษฎีปฏิสัมพันธ์มาปรับใช้มากกว่าทฤษฎีอื่น

7. สไตล์การเป็นผู้นำของอธิการบดี

เมื่อพูดถึงภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยก็เป็นที่น่าสนใจกันว่า คือ ภาวะผู้นำของอธิการบดี อธิการบดีเป็นผู้นำที่สำคัญยิ่ง ในการนำองค์การสู่ความสำเร็จ ต้องใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับการมีกลยุทธ์และทักษะต่างๆ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่ เกี่ยวข้องกัน เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงาน และสถานการณ์หรือพลังผลักดันต่าง ๆ ที่มากระทบ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะ ของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับการพัฒนางานของ มหาวิทยาลัย

ภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอกัตบุคคล ถ้าเปลี่ยนอธิการบดีก็จะเปลี่ยนสไตล์การนำและเปลี่ยน สไตล์การบริหารใหม่ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ภาวะผู้นำจะมีลักษณะแบบลดหลั่นกันเป็นแบบราชการและ สัมพันธ์กับตำแหน่ง ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำอะไรกับผู้ตาม ผู้นำทุกคนแตกต่างกัน ผู้นำสามารถที่ จะก่อให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถ สกัดออกมาเป็นสไตล์ที่เป็นลักษณะที่สามารถจะอ้างถึงต่อไปได้ว่าเป็นกลุ่ม ลักษณะและแบบไหน (Bush, 2005a)

จากผลการวิจัยของ แอสติน และเชอร์ราย(Astin and Scherrei, 1980) ได้แบ่งสไตล์ การเป็นผู้นำของอธิการบดีเป็น 4 สไตล์ คือ 1) ผู้นำแบบยึดระบบ ระเบียบ 2) ผู้นำแบบใช้สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ 3) ผู้นำแบบใช้อำนาจ เผด็จการ 4) ผู้นำแบบให้คำปรึกษา นอกจากนี้ ค็อก (Cox, 1993) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนและพลิกผันให้สอดคล้องกับบริบท ของมหาวิทยาลัยได้ มิฉะนั้นผู้นำก็จะมีสไตล์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สามารถบริหารงานได้ ข้อค้นพบ สไตล์มี 3 รูปแบบคือ 1) รูปแบบที่ผันแปรแล้วแต่เหตุการณ์ 2) รูปแบบที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) รูปแบบ พหุคุณคือรวมคนที่เป็นตัวแทนของทุกฝ่ายมาร่วมกัน แทนที่จะเน้นระบบราชการ หรือเน้นตัวบุคคลที่เป็น อธิการบดีหรือเน้นอำนาจที่อยู่ในตำแหน่งหรือเน้นการควบคุม รูปแบบที่ผันแปรแล้วแต่เหตุการณ์ กำหนดให้มีสไตล์การเป็นผู้นำใหม่ ๆ เกิดขึ้น 4 สไตล์ คือ 1) สไตล์การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม 2) สไตล์การนำไปสู่ความยุติธรรมทางสังคมในมหาวิทยาลัย 3) สไตล์ของการเน้นสร้างพลังอำนาจให้ แก่ประชาคมทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์และนักศึกษา 4) สไตล์การทำงานโดย ไม่กำหนดตำแหน่ง บุช (Bush, 2005b) ได้จำแนกสไตล์การเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาตามโครงสร้างของสถาบัน 6 สไตล์ ดังนี้ 1) โครงสร้างเชิงแบบแผน ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย 2) โครงสร้างเชิงการเมือง ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมและใกล้ชิด 3) โครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำจะใช้ เทคนิคและไม่เข้าไปก้าวก่าย 4) โครงสร้างเชิงบุคคล ผู้นำจะใช้วิธีแบบแก้ปัญหาและควบคุม 5) โครงสร้างเชิงเพื่อนร่วมงาน ผู้นำให้แสดงข้อคิดเห็นและลงมติ 6) โครงสร้างเชิงวัฒนธรรมผู้นำสร้างเอกลักษณ์และค่านิยมร่วม

มาเธอร์ส (Mathers, 1998) ได้วิจัยเรื่อง "Leadership Strategies of American University Presidents A Leadership Style Analysis" สรุปได้ว่า อธิการบดีใหม่ ๆ นิยมใช้สไตล์ผู้นำกลยุทธ์ที่เรียกว่า interpretive strategy สำหรับอธิการบดีที่มีประสบการณ์มานานชอบใช้สไตล์ผู้นำที่เรียกว่า linear strategy

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 กล่าวว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมเหมาะแก่การเป็นผู้นำทีมงานมี 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก/สตรีเหล็ก 2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3) ผู้นำแบบมีนักวิสัยทัศน์และ 4) ผู้นำแบบชั้นยอด และจากผู้นำทั้ง 4 แบบ ถ้าหลอมรวมแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ด้านภาวะผู้นำจัดออกเป็น 2 มิติคือ 1) มิติแรกมองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ และ 2) มิติที่สองมองจากระดับของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ นำสองมิติมาผสมผสานจะเกิดสไตล์ผู้นำอีก 4 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด 2) ผู้นำแบบสร้างอำนาจ 3) ผู้นำแบบไร้อำนาจ และ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการศึกษาอีกหลายคนให้ความสนใจในเรื่องของสไตล์ภาวะผู้นำเช่น มาร์ฟีและเอ็ดดี้ (Marphy & Eddy, 1998) ได้แบ่งสไตล์ภาวะผู้นำเป็น 8 แบบคือ 1) ผู้นำเน้นจริยธรรม (ethical leadership) 2) ผู้นำลักษณะทีมงาน (team leadership) 3) ผู้นำเน้นความรับผิดชอบ (accountability leadership) 4) ผู้นำเน้นประโยชน์ส่วนรวม (privatization leadership) 5) ผู้นำระดับโลก (global leadership) 6) ผู้นำแบบอาสาสมัคร (volunteer leadership) 7) ผู้นำแบบห่างเหิน (distance leadership) และ 8) ผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ในขณะที่ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) เชื่อว่าผู้นำจะมีแบบภาวะผู้นำอยู่ 2 แบบคือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (tasks - oriented leadership style) และแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship - oriented leadership style) เฮ้าส์และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) แบ่งแบบภาวะผู้นำ (leadership style) เป็น 4 ประเภทคือ (1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบสั่งตรง (directive leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement oriented leadership) และ (4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership) คองเกอร์และคณะ (Conger et al., 1998) พูดถึงภาวะผู้นำแบบเสน่ห์หา (charismatic leadership style) นอกจากนี้ครูเกอร์ ร้อยส์ (2546) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ กล่าวถึง สไตล์ภาวะผู้นำแบบ CEO ต้องมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (path finding) (2) การจัดสรรทรัพยากร (aligning) (3) การเสริมพลัง (empowering) และ (4) การเป็นแบบอย่าง (modeling) และ แคฟเฟิน (Caffen, 2004) ได้แบ่งสไตล์การเป็นผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำองค์กรการเรียนรู้ (learning organization leader) 2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (liberating leader) 3) ผู้นำแบบทรงอำนาจ (discretionary leader)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำสไตล์การเป็นผู้นำที่กล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการวิจัยสไตล์การเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย

8. สไตล์การบริหารของอธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้บริหารที่ได้มาตามกฎหมาย มีอำนาจ และอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่งอธิการบดีจะใช้ทักษะการบริหารกระบวนการและเทคนิคการบริหาร ในการบริหารมหาวิทยาลัย สไตล์การบริหารของอธิการบดีแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน คิม (Kim, 2005) ศึกษา สไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเกาหลี จีน และอเมริกา พบว่ามีสไตล์การบริหารที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับอายุ รายได้ สมรรถนะของผู้บริหารแต่ละคน สะท้อนถึงสิ่งที่ผู้บริหารได้เรียนรู้มาก่อน นอกจากนี้ยังพบว่าในประเทศเกาหลีใต้ มีเป้าหมายหลักของผู้บริหารระดับสูง คือ เตรียมนักศึกษาให้เป็นประชาชนโลกสำหรับศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการปรับตัวและปรับกระบวนการทัศน์ สไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อความสำเร็จของนักศึกษา จากผลการวิจัยของ แอสตินและเชอร์เรย์ (Astin and Scherrei, 1980) แบ่งสไตล์การบริหารของอธิการบดี เป็น 5 สไตล์ คือ (1) การบริหารแบบลำดับขั้น คือการทำหน้าที่ ทำตามขั้นตอนจากล่างไปสู่บนตามลำดับ พบได้ทั่วไปในระบบราชการไทย (2) การบริหารแบบยึดมนุษย์เป็นหลักแบบให้เกียรติ ยอมรับความเป็นมนุษย์ว่าทุกคนอยากเป็นคนดี ทุกคนอยากทำดี ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีคนเก่งและมีความหมาย การบริหารจัดการแบบนี้ถือเอาคนเป็นหลัก (3) การบริหารจัดการแบบธุรกิจคิดในเรื่องของกำไรขาดทุน กำไรอาจไม่ใช่เป็นตัวเงินอย่างเดียว กำไรอาจเป็นผลให้คนถูกใจ พอใจ ได้ผลเกินกว่าที่คาด (4) การบริหารจัดการแบบเอาความมั่นคง หลักประกันขององค์การเป็นหลักวิธีนี้ต้องถือว่าจะตัดสินใจทำอะไร ต้องไม่ทำให้ใครคิดใจ เสียใจ ไม่ทำให้เกิดการแตกแยก เกิดการต่อต้าน สไตล์การบริหารจัดการแบบนี้จะเน้นการทำให้เกิดความพึงพอใจของคนในองค์การมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยก เป็นการบริหารแบบเอาใจคนทุกฝ่าย แต่วิธีนี้บางที่จะเกิดผล คือไม่ได้ใจจากใครเลย เพราะทุกคนได้รับการเอาใจเหมือนกัน (5) นักบริหารมีอาชีพจะบอกชัดเจนถึงภารกิจที่เจ้าหน้าที่และลูกน้องต้องทำว่ามีอะไรบ้าง และให้เสร็จภายในเวลาเท่าไร และให้ผลออกมาดีแค่ไหน เพียงใด การมอบหมายภารกิจให้กับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานด้วยความเข้าใจที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไร เมื่อไรอย่างไร ที่ไหน เป็นวิธีการบริหารอีกแบบหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะทำที่ไหนแค่ขอให้ภารกิจที่มอบหมายสำเร็จออกมาแพทริก (Patrick, 1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสไตล์การบริหาร กับบรรยากาศขององค์การ พบว่าสไตล์การบริหารของผู้บริหารองค์การมีผลอย่างมากต่อความพึงพอใจของอาจารย์ โดยแบ่งสไตล์การบริหารเป็น 4 แบบ คือ (1) แบบตามสบาย (2) แบบประชาธิปไตย (3) แบบอัตตาธิปไตย (4) แบบปฏิสัมพันธ์

ดังนั้น สไตล์การบริหารจัดการของนักบริหารนั้นจะแตกต่างกันในหลาย ๆ รูปแบบ แต่ในความแตกต่างเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า แต่ละคนจะแยกทำแต่ละอย่างเป็นเอกเทศโดยเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเพราะหลายครั้งที่นักบริหารต้องทำงานนั้น ก็อาจใช้ทุกแบบปนกันแล้วแต่สถานการณ์แล้วแต่บุคคลแล้วแต่เวลาที่จะเปลี่ยนแปลงไป เพราะว่าการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก

คงต้องขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึก เหตุผลของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งสิ้น นักบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้วยต้องทบทวนแล้วทำอย่างผสมผสานที่เรียกว่าบูรณาการ ไม่เพียงทำจากหน่วยงานต่างๆที่แตกต่างกันแล้วให้ร่วมงานกันทำแต่บูรณาการทางความคิดและวิธีการนี้เป็นบูรณาการเช่นกัน ทั้งหมดนี้ก็จะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีนี้ที่ศึกษานี้คือ ตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ นั่นคือการผสมผสานบุคลิกภาพและอุปนิสัย รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติของอธิการบดีนั้นก็จะมีผลที่ออกมากระทบต่ออาจารย์และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะนักศึกษาซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ นักศึกษาเหล่านี้ถ้าวงการธุรกิจคงจะเรียกว่า ลูกค้าในสมัยใหม่นักบริหารที่มีภาวะผู้นำจะประสบผลสำเร็จที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคนมักจะเน้นถึงการบริหารความสัมพันธ์ ถ้าเป็นนักธุรกิจโดยตรงจะเรียกว่าเป็นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ในกรณีนี้ถ้าอธิการบดีที่เราเห็นว่าเป็นอธิการบดีในอุดมคติ ต้องมีความสามารถพิเศษในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับนักศึกษา และผู้ปกครองของนักศึกษาเหล่านั้น เพราะว่าทั้งผู้ปกครองและนักศึกษานั้น จริงๆแล้วต้องมองแง่การบริหารธุรกิจก็คือ ผู้บริโภค ดังนั้น การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักต้องเพิ่มค่าเพิ่มความหมายให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า (กระแสด ชนะวงศ์, 2548)

9. ผลกระทบทางอ้อม

ลิเคิร์ต (Likert, 1981) เสนอว่า การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน แต่ยังมีการติดต่อสื่อสารแนวนอน ระหว่างผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันในการจูงใจได้บังคับบัญชา และแบบ participative คือ มีการสื่อสารซึ่งกันและกันโดยผ่านเอกัตบุคคลที่เป็นตัวเชื่อมแบบ อันจะก่อให้เกิดประสานสัมพันธ์ไปสู่การตัดสินใจในระดับสูง ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ ซึ่งเป็นผลกระทบทางอ้อม ผลงานวิจัยของโกรสและแกรมเบลซ (Gross และ Grambsch, 1974) สนับสนุนว่าอำนาจมิได้เกิดขึ้นกับผู้ที่มีอำนาจตามสายงานเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นกับผู้ที่มีตำแหน่งในสายงานก็ได้เช่นกัน งานวิจัยของเขาพบว่า อาจารย์มีอำนาจมากอยู่ถึงอันดับ 7 นักศึกษาอันดับ 14 ปัจจุบันอำนาจตามสายงานเกิดความแปรผัน อำนาจตามความเป็นจริง นอกจากนี้อำนาจในมหาวิทยาลัยสามารถเกิดขึ้นได้อีกวิธีหนึ่งคือเกิดจากการมีการปะทะสัมพันธ์ (Richman and Farmer, 1977) รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526 ได้นำหลักการของริชแมนและฟาร์เมอร์มาทำการวิจัยกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อหาอำนาจในมหาวิทยาลัย ปัญหาของมหาวิทยาลัยที่พบกันอยู่ทุกวันนี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการไม่เข้าใจเรื่องอำนาจ ผู้บริหารไม่รู้ว่าอำนาจในมหาวิทยาลัยนั้นมีความเป็นอยู่และมีธรรมชาติเป็นอย่างไร มองอำนาจในลักษณะคลุมเครือไม่ชัดเจน เพราะว่ายังขาดการมองเชิงระบบทำให้การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคลุมเครือ บางครั้งแก้ปัญหา ณ จุดหนึ่งสำเร็จแต่กลับมีผลทำให้เกิดปัญหาที่อีกจุดหนึ่งในทิศทางไม่พึงประสงค์

ภูมิศาสตร์อำนาจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การตัดสินใจของ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์โดยการสื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์และนักศึกษาตลอดจนต้องคำนึงถึงภูมิศาสตร์อำนาจด้วย

10. สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา

เลวาสิก (Levacic, 2005) ได้ทำการศึกษาสไตล์การเป็นผู้นำและการบริหารของอธิการบดีว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อค่านิยมและการปฏิบัติงานของคณาจารย์และมีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตที่เป็นนักศึกษา ภาวะผู้นำและการบริหารมีผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านอาจารย์ไปสู่นักศึกษา มีทฤษฎีและผลงานวิจัยสนับสนุนในเรื่องดังกล่าว มีการศึกษาเรื่อง "การเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา" ฮอลลิงเจอร์และเฮช (Hallinger and Hech 1998; OFSTED, 2003) มองว่าคณาจารย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของมหาวิทยาลัย การศึกษาใช้วิธีวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองตั้งสมมติฐานว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา โดยการวัดตัวแปรสำคัญ 2 ตัวแปร คือ คณาจารย์และนักศึกษา โดยพิจารณาผลที่เกิดจากภาวะผู้นำ และผลสุดท้ายก็คือผลในตัวบัณฑิตเอง ทั้งนี้ งานวิจัยของ เลวาสิก ใช้วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัยแบบสอบถามโดยใช้ Leithwood's transformational leadership instrument (Leithwood and Aitkin, 1995) และใช้ Hallinger instructional management เป็นแบบ อัตราส่วนประมาณ ค่า และใช้ Hay McBern instrument (Cunningham, 2001) และใช้แบบสอบถามของมุลฟอร์ดและคณะ (Mulford et al, 2004) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกัน โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้нарระดับสูงคณาจารย์ และนักศึกษามีการวัดพฤติกรรมและกระบวนการภาวะผู้นำออกมาเป็นความถี่และจัดลำดับและตรวจสอบโดยสถิติ โดยให้ปรากฏผลว่าผู้นำมีลักษณะและมีผลกระทบอย่างไรต่อคณาจารย์และนักศึกษา ซึ่งผลกระทบมี 3 รูปแบบ คือ ผลกระทบโดยตรง ผลกระทบมีตัวกลางและผลกระทบซึ่งกันและกัน

ผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา

จากผลการวิจัยของแอสตินและเชอร์เรย์ (Astin and Scherrei, 1980) พบว่าสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัย

ผลกระทบต่อคณาจารย์

ในส่วนของคณาจารย์จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของอธิการบดีและความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ อธิการบดีต้องปรับหรือแสดงท่าทีต่าง ๆ ในการนำและการบริหารให้สอดคล้องกับอาจารย์ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย

สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีส่วนผลักดัน กัดดัน หรือสนับสนุนการทำงานของอธิการบดี พฤติกรรมของคณาจารย์จะเป็นเครื่องมือซึ่งบ่งถึงภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดี ในทางกลับกันลักษณะของความหลากหลายนั้นก็จะเป็นตัวกดดันหรือสะท้อนให้อธิการบดีมีภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งได้ จึงเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือมหาวิทยาลัยอื่น องค์ประกอบเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้ภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดี ได้แสดงออกมา นอกจากนี้ ความพึงพอใจของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีผลสะท้อนต่อภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีเหมือนกัน ความพอใจในเรื่องต่าง ๆ มีหลากหลาย เช่น ความสัมพันธ์กับนักศึกษา ความสัมพันธ์ในงานที่ทำเป็นประจำ การให้มีความรับผิดชอบ สิ่งที่เป็นความท้าทายความสามารถ ความหลากหลายของงาน ความเหมาะสมของงาน หลักประกันในงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ก็กดดันสำหรับผู้นำเหมือนกัน ในเรื่องสถานภาพของบุคลากรก็เป็นเรื่องสำคัญอาจารย์พึงพอใจได้เข้าร่วมกิจกรรมทางด้านวิชาการ โดยการสนับสนุนของอธิการบดีทำให้มีปฏิริยาที่พึงพอใจซึ่งมีผลต่อภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดีเช่นกัน ความเป็นเอกเทศหรืออิสระของอาจารย์ที่ใช้วิชาชีพของตนเอง โดยไม่มีการแทรกแซงจากอธิการบดีทำให้อาจารย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าคณาจารย์ไม่มีความอิสระก็จะมีปฏิริยาทำให้การบริหารหรือการนำของอธิการบดีลำบากขึ้น ดังเช่นที่พบเห็นในมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่อาจารย์อยากใช้สิทธิเสรีภาพ ในการทำวิจัย ถ้าอธิการบดีให้ทำก็จะพอใจในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับถ้าเหมาะสมอาจารย์ก็จะพึงพอใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของอธิการบดีว่ามีวิธีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอาจารย์มากขึ้นโดยทางอ้อมหรือไม่ เช่น สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยกับภาคเอกชนเพื่อมีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ทำให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจ นอกจากนั้นภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยก็เป็นเรื่องสำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ใช่สังคมบอกว่ามหาวิทยาลัยนี้ไม่ค้ำถึงคุณภาพทางวิชาการ ทำให้อาจารย์ไม่ภาคภูมิใจอาชีพการงาน และไม่พอใจในภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดีได้ ในขณะที่เดียวกันในการทำงานที่ให้อาจารย์มีความสุขก็ต้องให้คณาจารย์มีเวลาอยู่กับครอบครัวของเขา มีเวลาว่างพักผ่อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีว่าได้เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พักผ่อนหรือไม่ รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ศึกษาดูงานของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ด้วย

ลักษณะเหล่านี้ทั้งหมดเป็นลักษณะที่ทำให้อาจารย์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้หากคณาจารย์พอใจ ก็จะเกิดแรงสนับสนุนการดำเนินงานของอธิการบดี อธิการบดีได้รับการสนับสนุนก็จะแสดงภาวะผู้นำและการบริหารงานได้ดีขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดี

ผลกระทบต่อนักศึกษา

ในขณะเดียวกันอธิการบดีก็มีบทบาทเกี่ยวข้องกับนักศึกษา ภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีที่มีผลกระทบต่อนักศึกษาจากงานวิจัยของแอสตินและเชอร์เรย์ (Astin and Scherrei, 1980) พบว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของการให้บริการด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยและความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการของสำนักบริหารของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

การบริหารด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย

1. การบริการต่าง ๆ มีการตอบสนองต่อนักศึกษาอย่างรวดเร็ว
2. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับนักศึกษาในวันปฐมนิเทศ
3. การบริการเรื่องที่พักสะดวกสบาย
4. เวลาลงทะเบียนเหมาะสม
5. สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยดี
6. ห้องเรียนเหมาะสมและพอเพียง
7. ห้องปฏิบัติการมีพอเพียง
8. บริการเกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การเสียค่าเล่าเรียน มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินอย่างโปร่งใส ตอบปัญหาได้ มีความแม่นยำ
9. นักศึกษาได้รับข้อมูลที่ชัดเจน เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยก่อนที่จะเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย
10. สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในมหาวิทยาลัยเป็นไปตามที่คาดหวังทำให้เกิดความประทับใจ
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 งานที่ทำหลังจบการศึกษา
9. การออกไปแสดงผลการศึกษาทันเวลา
10. การบริการปรึกษาหารือ เวลาต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม หรือไปทำงาน

ทั้งหมดที่กล่าวมาถือว่าการก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจของนักศึกษาต่อการบริการของมหาวิทยาลัย แน่นนอนที่สุดก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดีนั่นเอง

สไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลกระทบต่อความสำเร็จของนักศึกษา (Hale, 2003) ทั้งนี้เกิดขึ้นจากการริเริ่มโปรแกรมที่หลากหลาย ได้มีการยกตัวอย่างประวัติศาสตร์ซึ่งมีความเพียรพยายามที่ก่อให้เกิดความหลากหลายของโปรแกรมวิชาที่ สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT) และมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่เป็นมหาวิทยาลัยหลัก เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐเวอร์จิเนีย (The University of Virginia) นอกจากนี้ได้บอกถึงลักษณะของอาจารย์ที่จ้างมา ถ้าจ้างอาจารย์แบบไหนมากก็จะได้นักศึกษาแบบนั้น กอร์ดอน (Gordon, 1992) กล่าวว่า บทบาทของการบริหารของผู้นำมีความสำคัญมากต่อความหลากหลาย หรือความมีหลายมิติของมหาวิทยาลัย เพราะความหลากหลายจะขับเคลื่อนและเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จของนักศึกษา ซึ่งมาจากชนกลุ่มน้อย เช่นพวกด้อยโอกาส ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏก็จะได้คนด้อยโอกาสเข้ามาเรียนมากมาย บรรยากาศในมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการจัดการศึกษา และการให้ทุนการศึกษาตลอดจนพันธะสัญญาและการปฏิรูปของมหาวิทยาลัยทั้งสถาบันเกิดจากการบริหารของอธิการบดี และมีผลกระทบต่ออาจารย์และนักศึกษา บริบทและประวัติศาสตร์ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญมาก เพราะสไตล์การนำและการบริหารจะเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยแบบหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยอีกแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพันธกิจ โครงสร้าง ระยะเวลา หรือสถานที่ตั้ง ดังนั้นสไตล์การนำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีต้องเหมาะสมกับสถาบัน เหมาะกับบริบท ประวัติศาสตร์ความเป็นมา ที่ตั้งและเวลา นั่นคือ การพูดถึงความยั่งยืนบางเรื่องในสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต ประสบความสำเร็จแต่บางเรื่องก็ล้มเหลว เรื่องที่ล้มเหลวอาจเป็นเพราะว่าสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต ก้าวหน้าไปหลายปี ถ้าหากกลับกันนำสิ่งที่ล้มเหลวมาทำในปัจจุบันอาจจะประสบความสำเร็จก็ได้ ดังนั้น สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีบางคนอาจจะดีมากแต่ไม่เหมาะสมเพราะเป็นเรื่องของเวลา อธิการบดีบางคนมองอนาคตแบบก้าวกระโดด ผู้ได้บังคับบัญชาตามไม่ทัน ก็บอกว่าใช้ไม่ได้ แต่ถ้าย้อนกลับมาจะพบว่าสิ่งนั้นดีมากและจะยั่งยืนไปสู่อนาคต ถ้าหากสามารถที่จะปรับคณาจารย์และปรับนักศึกษาให้รับกับวิสัยทัศน์และการมองอนาคตของอธิการบดีได้ในสไตล์นั้นก็คงอยู่ต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษา ที่กล่าวถึงการพัฒนานักศึกษาในองค์รวมและการคงอยู่ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานและการเป็นผู้นำของอธิการบดี ส่งผลไม่น้อยต่อบุคคลที่สำคัญในมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษา ทั้งนี้ทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาดังนี้

10.1 ทฤษฎีของแอสติน (Astin's Theory of Involvement) (Pascarella and Terenzini, 1991) ที่เชื่อว่าการได้มีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อสถาบันจะมีผลต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้แอสตินได้เสนอทฤษฎีการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาที่อธิบายถึงปัจจัยที่จะทำให้นิสิตนักศึกษา

คงอยู่ในสถาบัน ไม่ออก หรือสอบตกกลางคัน และมีพัฒนาการในด้านต่างๆสูง ทฤษฎีดังกล่าวได้อธิบายและยืนยันว่านิสิตนักศึกษาจะสามารถเรียนรู้และคงอยู่ในสถาบันได้ จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน โดยมีการลงทุนทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาในด้านวัตถุประสงค์ตามภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เป็นไปตามความสนใจของนักศึกษาแต่ละคน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเกี่ยวข้องที่ต่างกันไปในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อหาประสบการณ์ทางวิชาการ ความรู้ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในมหาวิทยาลัย การนำเสนอรูปแบบ I-E-O (The I-E-O Model) โดยแอสตินที่กำหนดให้ I = Input (ตัวป้อน), E = Environment (สิ่งแวดล้อม), และ O = Outcome (ผลลัพธ์) อธิบายได้ถึงลักษณะของนักศึกษาเมื่อแรกเข้าสู่กระบวนการจะมีภูมิหลังติดตัวมา (I) จากนั้นจึงได้รับประสบการณ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ (E) แล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา (O) สังเกตได้จากการเปรียบเทียบกับลักษณะของผลลัพธ์กับตัวป้อน แอสติน กล่าวว่า ระยะเวลาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ เมื่อวัดสิ่งเดียวกันในเวลาต่างกัน ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมแตกต่างกัน ตัวแปรสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา คือ ลักษณะของสถาบัน หลักสูตร อาจารย์ กลุ่มเพื่อน และการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษา ล้วนมีผลต่อพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา

10.2 ทฤษฎีการจากการเรียนกลางคันของนักศึกษา (Tinto's theory of student departure)

ตินโต (Tinto, 1970) มีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันของนักศึกษาที่เข้าสู่มหาวิทยาลัย โดยนักศึกษามีความแตกต่างกันมากมาย ทั้งในเรื่องรูปแบบส่วนบุคคล ภูมิหลังทางครอบครัว พื้นฐานทางการศึกษา ทักษะ และรวมถึงเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งความแตกต่างกันดังกล่าวนี้ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความสนใจ เป้าหมาย และตลอดจนความมุ่งมั่นในการประสบความสำเร็จ ซึ่งตินโต ได้นำเสนอรูปแบบของการคงอยู่และการจบออกไปของนักศึกษาตามปกติที่มหาวิทยาลัย โดยผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรเสริมทางการศึกษา จะมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และสังคมที่พร้อม เหมาะแก่การพัฒนาของนักศึกษาซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ บัณฑิตที่จบการศึกษาโดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศนั่นเอง

10.3 รูปแบบโมเดลเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับการพบปะระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา (conceptual model for research on student-faculty informal contact) (Pascarella, 1980)

รูปแบบนี้เน้นความสำคัญของการติดต่อแบบไม่เป็นทางการของนิสิตนักศึกษา กับอาจารย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ ลักษณะภูมิหลังของนิสิตนักศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับอาจารย์ ประสบการณ์ในมหาวิทยาลัย และผลลัพธ์การศึกษา

10.4 ความสำคัญของบริบทสถาบันที่มีต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาส่วนตัว
ของนักศึกษา (the importance of the institutional context on student learning and personal
development) (Pascarella, 1985)

พาสคาเรลล่า ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสถาบันการศึกษาที่มี
ต่อ นักศึกษา และได้ข้อสรุป 4 ประการที่มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทและเงื่อนไขบริบทของสถาบันที่มี
ต่อการเรียนรู้ของนักศึกษา คือ การเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษา การมีความเกี่ยวข้องระหว่าง
เรียนและการอยู่ในสังคม หลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันและการ
ได้รับการยอมรับจะช่วยส่งเสริมให้นักศึกษาเกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและสังคมได้อย่างดี

10.5 ทฤษฎีรูปแบบการขัดเกลาทางสังคมของนักศึกษาปริญญาตรีของวิดแมน
(Weidman's Model of Undergraduate Socialization) (Pascarella and Terenzini, 1991)

วิดแมน (Weidman, 1989) ได้เสนอรูปแบบการขัดเกลาทางสังคมของนิสิต
ศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นการรวมตัวกันทั้งโครงสร้างทางสังคมและจิตวิทยาที่มีผลต่อการ
เปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบที่สนใจการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ การใช้
ชีวิต ค่านิยม ความคาดหวัง เป็นต้น ซึ่งเป็นการอธิบายถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมของนิสิตนัก
ศึกษาระดับปริญญาตรี

จากข้อมูลกรอบแนวคิดการวิจัย อันเป็นแนวทางเพื่อสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์
การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา โดยผู้วิจัยได้ใช้การวิจัย
เชิงสำรวจและวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวกับภารกิจ บริบท และเอกลักษณ์ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรอบการทำงาน 7 S สู่อุบัติความสำเร็จของอธิการบดี หลักการภาวะผู้นำและการ
บริหารแบบไทยและแบบสากล สร้างแบบสัมภาษณ์และสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16
แห่ง สร้างแบบสอบถามรองอธิการบดีและผู้บริหารอื่นๆ คณาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง
16 แห่ง เกี่ยวกับสไตล์ภาวะผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา
ในด้านต่างๆ ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงผลกระทบของสไตล์การนำและสไตล์การบริหารที่ส่ง
ผลกระทบต่อระยะไกลไปยังนักศึกษา ทั้งนี้ ได้ศึกษาในส่วนของพัฒนาของนักศึกษา บรรยากาศภายใน
ในสถาบันการศึกษา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดี คณาจารย์ และนักศึกษา ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญ
ที่ส่งผลถึงการนำพาให้เกิดความรู้สึกร่วม การรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ส่ง
ผลให้นักศึกษาใช้ชีวิตในรั้วของสถาบันการศึกษาอย่างมีความสุขและเกิดพัฒนาการทั้งทางสติปัญญา
และทางสังคมได้เป็นอย่างดี จากนั้นขั้นตอนของการวิจัยเมื่อได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงนำ
ข้อมูลไปวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) หลังจากนั้นได้บูรณาการผลการวิจัยทุกขั้นตอนสรุปเป็น

รายงานการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. ผลจากการวิจัยจะให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหาร
ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันที่หลากหลาย และแยกเป็นประเภทต่างๆได้
2. เป็นการนำเสนอสไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย เพื่อการพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่
ตำแหน่งอธิการบดี
3. ได้สไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อผล
ผลิตทางการศึกษาคือ คณาจารย์และนักศึกษา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย