



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวโดยสรุปถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาประเภทและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของอาจารย์ในวิทยาเขตทั้ง 11 วิทยาเขต

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้อำนวยการวิทยาเขตทั้ง 11 วิทยาเขต

ผู้ให้ข้อมูลคือ คณาจารย์ทั้ง 11 วิทยาเขต มีจำนวนทั้งสิ้น 319 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงจาก Leadership Questionnaire ของ Bass แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ (Checklists) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกด้าน ลักษณะการตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวนข้อกระทง 72 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและเก็บคืนด้วยตนเอง จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 319 ฉบับ ได้รับคืน 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.68

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสกัดตัวประกอบ

แบบความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนตัวประกอบแบบ
ออร์โธโกนอลด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นคณาจารย์ในวิทยาเขตต่าง ๆ ส่วนใหญ่
เป็นหญิงร้อยละ 59.7 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 74.5 อายุราชการมากกว่า
15 ปี ร้อยละ 37.4

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารวิเคราะห์ด้วยการสกัดตัวประกอบพบประเภทภาวะ
ผู้นำ 2 ประเภท แบบภาวะผู้นำ 5 แบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) มีแบบ
ภาวะผู้นำประเภทนี้ 3 แบบ คือ

1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Charismatic)

1.2 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual
Stimulation)

1.3 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบเน้นส่วนรวม (Altruistic)

1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Charismatic) ซึ่งประกอบ
ด้วยตัวแปร 17 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

1. ผู้อำนวยการมีความสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
2. คุณเกิดความเชื่อมั่นอย่างแน่วแน่ในตัวผู้อำนวยการ
3. ผู้อำนวยการเป็นที่นับถือของทุกคน
4. ผู้อำนวยการเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ทุกคนในหน่วยงาน
5. ผู้อำนวยการทำให้คุณมีความภูมิใจที่ได้มีโอกาสเกี่ยวข้องด้วย
6. คุณเชื่อในความสามารถและคุณพินิจของผู้อำนวยการว่า สามารถผ่านพ้นอุปสรรคทั้งหมดได้
7. คุณเกิดความรู้สึกที่มีความจงรักภักดีต่อผู้อำนวยการ
8. ผู้อำนวยการทำตนเป็นแบบอย่างที่คุณจะปฏิบัติตาม
9. ในแง่ของการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการเอง คุณรู้สึกว่า ผู้อำนวยการเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จหรือความสำเร็จสัมฤทธิ์ผล
10. คุณรู้สึกว่าผู้อำนวยการเป็นคนที่มึลลักษณะเด่นในกลุ่มของคุณ
11. ผู้อำนวยการทำให้คุณมองโลกอนาคตในแง่ดีมากขึ้น
12. ผู้อำนวยการมีความจงรักภักดีต่อวิทยาเขต
13. ด้วยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ เป็นผลให้คุณได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อปฏิบัติภารกิจทุกชิ้นให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี
14. ผู้อำนวยการทำให้คุณรู้สึกว่า ทราบไคที่คุณทำงานด้วยความพอใจ คุณสามารถก้าวต่อไปข้างหน้าได้
15. ผู้อำนวยการได้นำข้อเสนอแนะของกลุ่มไปใช้ในการปฏิบัติงาน

16. ความเป็นของผู้อำนวยความสะดวกทำให้คุณตื่นตัวในการที่จะได้รับความสำเร็จ หากพวกคุณปฏิบัติงานร่วมกัน
17. ผู้อำนวยความสะดวกมีความพอใจที่จะยอมให้คุณปฏิบัติงานของคุณด้วยวิธีเดิม เช่นที่คุณเคยปฏิบัติมา

1.2 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) ประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัว เรียงลำดับดังนี้

1. ผู้อำนวยความสะดวกมีความสามารถพิเศษที่จะชี้ให้คุณเห็นว่า จุดใดประเด็นใดมีความสำคัญในการพิจารณาปฏิบัติงาน
2. แนวความคิดต่าง ๆ ของผู้อำนวยความสะดวกทำให้คุณต้องพิจารณาทบทวนความคิดของคุณในบางครั้ง ทั้ง ๆ ที่คุณไม่เคยคิดล่วงหน้ามาก่อน
3. ผู้อำนวยความสะดวกของคุณได้ชี้แนะ เสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการมองปัญหาซึ่งเคยทำ ความมุ่งงงให้แก่คุณมาแล้ว
4. ผู้อำนวยความสะดวกทำให้คุณสามารถแก้ปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ
5. ผู้อำนวยความสะดวกแนะวิธีที่จะติดต่อกับผู้อื่น
6. ผู้อำนวยความสะดวกจูงใจให้คุณปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คุณเคยคาดหวังว่าจะทำได้
7. ผู้อำนวยความสะดวกมีความสำนึกในหน้าที่ และสามารถถ่ายทอดความสำนึกนั้นมายังคุณ
8. ผู้อำนวยความสะดวกทำให้ทุกคนที่อยู่ รอบข้างตัวผู้อำนวยความสะดวก กระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย
9. ผู้อำนวยความสะดวกสนับสนุนให้คุณใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

1.3 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบเน้นส่วนรวม (Altruistic) ประกอบด้วย
ตัวแปร 8 ข้อ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการทำให้คุณรู้สึกว่าคุณพร้อมที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม
2. ผู้อำนวยการทำให้คุณมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
3. ผู้อำนวยการทำให้คุณสามารถรู้สึกและปฏิบัติเสมือนผู้นำคนหนึ่ง
4. ผู้อำนวยการพยายามแสวงหาสิ่งที่คุณประสงค์และพยายามสนองตอบ
5. คุณเกิดความรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ผู้อำนวยการ
6. ผู้อำนวยการทำให้คุณปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของตนเอง น้อยกว่าการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
7. คุณพอใจเมื่อได้ทำงานตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
8. ผู้อำนวยการทำให้คุณรู้สึกว่า ในภาวะที่จำเป็นพวกคุณสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากผู้อำนวยการ

2. ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ

2.1 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล

(Contingent Reward)

2.2 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

2.1 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล

(Contingent Reward) ประกอบด้วยตัวแปร 22 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนัก ตัวประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

1. ผู้อำนวยการทำให้คุณรู้แน่ชัดว่า ถ้าคุณปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ คุณจะสามารคคาดหวังอะไรได้บ้าง
2. คุณได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชยผลงานจากผู้อำนวยการทั้งทางตรง และทางอ้อม
3. คุณได้รับสิ่งทีประสงค์เป็นการตอบแทนการสนับสนุนทีคุณมีต่อผู้อำนวยการ
4. คุณแน่ใจว่าผลตอบแทนจากความมานะพยายามของคุณจะได้รับการตอบแทน อย่างรวดเร็วเท่าทีจะเป็นไปได้
5. คุณมั่นใจว่า你能สามารถได้สิ่งทีคุณต้องการเป็นการตอบแทน เพื่อแลกเปลี่ยน กับความมานะพยายามของคุณ
6. เมื่อคุณปฏิบัติงานได้ดี ผู้อำนวยการจะแสดงว่าเห็นคุณค่าในงานของคุณ
7. ผู้อำนวยการให้แนวทางของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งตามผลงาน
8. คุณรู้สึกตระหนักในควมมีเกียรติ ความมีคุณค่าของตนเองโดยการช่วยเหลือ จากผู้อำนวยการ
9. ผู้อำนวยการให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวต่อสมาชิกทีดูเหมือนจะถูกทอดทิ้ง
10. ผู้อำนวยการเอาใจใส่ว่า你能ได้รับสิ่งทีต้องการอย่างเหมาะสมแล้วหรือยัง
11. เมื่อคุณปรารถนาสิ่งใดผู้อำนวยการจะแนะนำหนทางที你能จะได้มาซึ่งสิ่งนั้น
12. ผู้อำนวยการทำให้คุณทราบว่า你能ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
13. ผู้อำนวยการทำให้你能ปฏิบัติงานได้มากกว่าทีตัวเองเคยคาดหวังว่าจะทำได้

14. มีการตกลงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างสิ่งที่วิทยาเขต คาดหวังให้คุณทำ กับสิ่งที่คุณจะได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น
15. ผู้อำนวยการยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้น
16. ผู้อำนวยการบอกถึงสิ่งที่ควรทำ ถ้าคุณต้องการรางวัลเป็นเครื่องตอบแทน ความพยายาม
17. ผู้อำนวยการยอมรับสภาพอันแท้จริงของคุณ トラบเท่าที่คุณปฏิบัติงานของคุณได้ เป็นอย่างดี
18. ผู้อำนวยการกระตุ้นให้คุณเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ
19. ผู้อำนวยการพิจารณาและปฏิบัติต่อพวกคุณเป็นรายบุคคล
20. คุณลอกแบบพฤติกรรมจากผู้อำนวยการ
21. ผู้อำนวยการจะพอใจกับวิธีปฏิบัติงานของคุณหากวิธีนั้นใช้ได้
22. ผู้อำนวยการทำให้คุณมีใจจดจ่ออยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวของคุณมากกว่าจะเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม

2.2 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร เรียงลำดับดังนี้

1. ถ้าจำเป็นคุณสามารถเจรจาตกลงเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ ถ้าคุณปฏิบัติงานนั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้อำนวยการปกครองในลักษณะพ่อปกครองลูก
3. ผู้อำนวยการไม่ขอร้องให้ทำอะไรนอกเหนือจากจำเป็น

4. เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้อำนวยกาที่ตั้งไว้สำหรับคุณนั้น คุณสามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย
5. ผู้อำนวยกาสนับสนุนให้คุณแสดงความคิดเห็นและทัศนคติ
6. ผู้อำนวยกาทำให้คุณเห็นภาพรวมของงาน แล้วเปิดโอกาสให้คุณกำหนดรายละเอียดด้วยตัวของตนเอง
7. คุณไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้โดยปราศจากผู้อำนวยกา

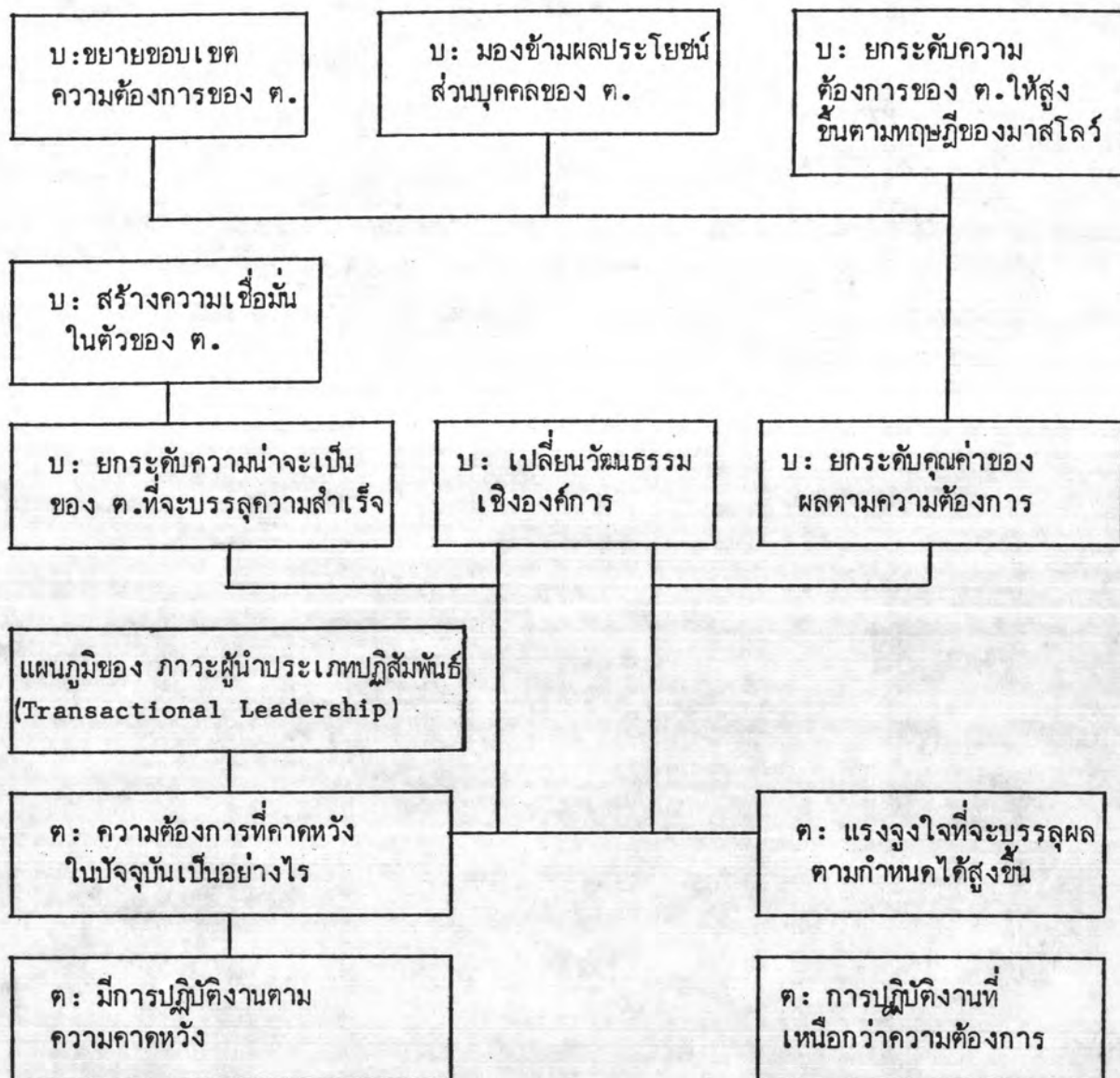
ผลการวิจัยที่นำเสนอนี้มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้ ตัวประกอบทั้ง 5 ตัวประกอบ สามารถจะจัดเข้าเป็นแบบของประเภทภาวะผู้นำได้ 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) มีตัวประกอบที่จัดอยู่ในภาวะผู้นำประเภทนี้ 3 แบบ จากข้อค้นพบคือ

1. ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจามมี (Charismatic)
2. ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation)
3. ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบเน้นส่วนรวม (Altruistic)

ข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นมีลักษณะตรงกับรูปแบบทฤษฎีของ Bass ตามแผนภูมिนี้ คือ

แผนภูมิตี 1 ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership)



บ: คือ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ
 ต: คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ให้ข้อมูล

ที่มา: Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The Free Press Co. Inc., 1985) p.23

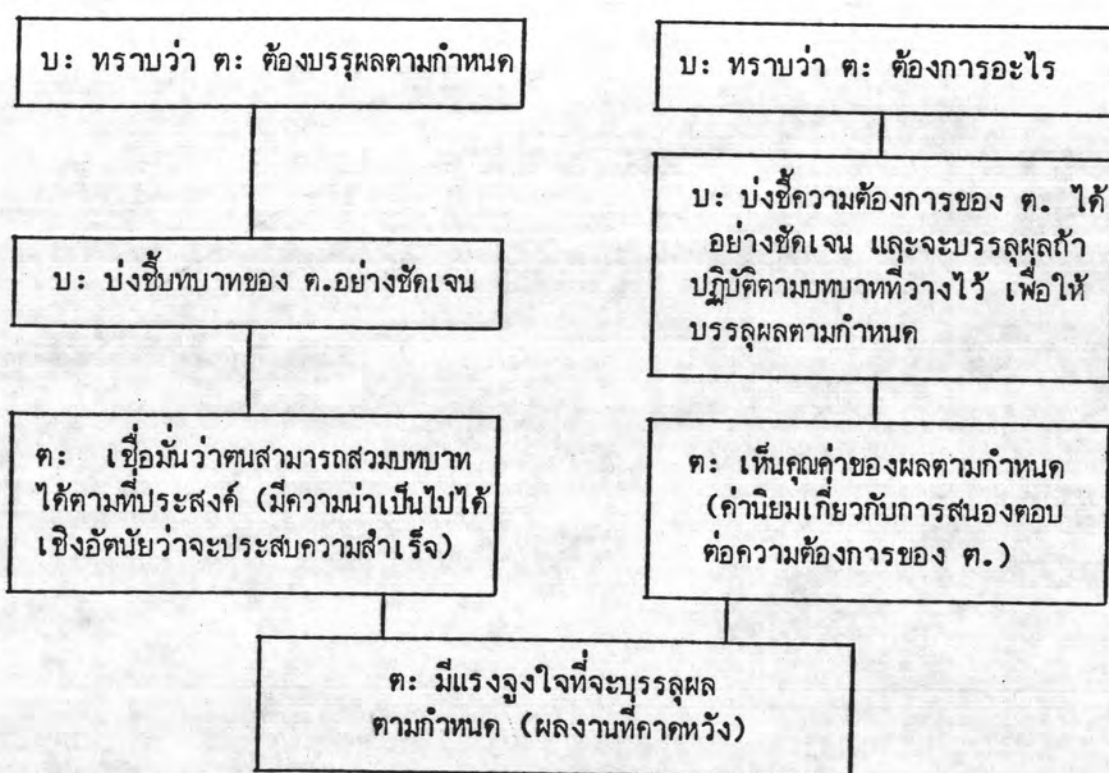
ประเภทที่ 2 ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) มีตัวประกอบที่จัดอยู่ในภาวะผู้นำประเภทที่ 2 แบบ คือ

1. ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (Contingent Reward)

2. ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

ข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นมีลักษณะตรงกับรูปแบบทฤษฎีของ Bass ตามแผนภูมินี้ คือ

แผนภูมิที่ 2 ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership)



บ: ผู้บังคับบัญชา
 ต: ผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา: Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The Free Press Co. Inc., 1985) p.12

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้พบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในกรุงเทพมหานคร 2 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) เบอร์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985 : 22-23) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่าสามารถจะเป็นผู้นำอย่างบรรลุผลสำเร็จได้โดยกรณีใดกรณีหนึ่งของลักษณะดังต่อไปนี้ ประการหนึ่ง ยกย่องความดีส่วนตัวระดับของจิตสำนึกในการให้ความสำคัญต่อคุณค่าของผลที่ได้รับและแนวทางที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน ประการที่สอง ทำให้ผู้ตามละวางความเห็นแก่ตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือขององค์กร ประการที่สาม เปลี่ยนแปลงหรือยกย่องความดีของผู้อื่นให้สูงขึ้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ สอดคล้องกับคำกล่าวของ กิตติ ตย์คานนท์ ที่ว่า (2530 : 13) ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้ร่วมมือกับผู้นำจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และภาวะผู้นำเป็นการพยายามที่ใช้อิทธิพลหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Huse and Bowdilich 1973 : 145)

ตัวประกอบที่สำคัญค้นพบในภาวะผู้นำประเภทปรับเปลี่ยนนี้มี 3 แบบ คือ

- 1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)
- 1.2 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 1.3 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบเน้นส่วนรวม (Altruistic)
- 1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบอำนาจบารมีของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะสอดคล้องกับข้อค้นพบของ บาสส์ (Bass 1985

: 52-61) กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถ มีจิตวิทยาสูง มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติการตามความคิดของตนเองอย่างไม่ย่อท้อ เป็นผู้กำหนดรูปแบบการบริหารและวิธีการทำงานด้วยตนเอง จึงสั่งการลงไปยังผู้ตาม ในส่วนของผู้ตามนั้น ผู้ตามมีความรู้สึกมีความศรัทธาในตัวผู้นำมาก่อน ประกอบกับผู้นำมีจิตวิทยาสูง จึงสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามทำตามได้สามารถรวบรวมผู้ตามให้รวมกันได้ดี ปฏิกริยาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำแบบนี้ จุดสำคัญคืออารมณ์ ความศรัทธา ที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ ริชาร์ดสัน และ บาลด์วิน (Richardson and Baldwin 1970 : 147) ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great - Man Theories) คือ ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษบางประการเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้จะรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม (Bass 1981:26) การที่ผู้นำมีลักษณะพิเศษดังกล่าวจึงก่อให้เกิดความศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ความศรัทธานี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในลักษณะภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมี

ผู้นำแบบอำนาจบารมีที่ยังคงมีอยู่ในการบริหารงานโดยเฉพาะงานราชการ เพราะผู้นำของไทยมักจะเป็นผู้มีอาวุโส คนไทยยังมีค่านิยมเรื่องอาวุโสอยู่มาก นอกจากนี้คนไทยเรามีแนวโน้มที่จะเชื่อ ยกย่องผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจนั้นไม่ว่าจะมาจากการสั่งสมบารมี, บุคลิกภาพ หรือกฎหมายก็ตาม

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะระดับวิทยาเขตจะมีลักษณะการดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้อำนวยการวิทยาเขตต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ แม้กระทั่งวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ลักษณะการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาเขต ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในวิทยาเขตนั้น มักจะพัฒนาตนเองมาจากการเป็นผู้บริหารระดับรองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ขึ้นมาเป็นผู้ช่วยราชการและการดำรงตำแหน่งมักจะไม่มีวาระที่แน่นอน

ส่วนมากจะได้ดำรงตำแหน่งเมื่อวัยวุฒิสูง และจะดำรงตำแหน่งจนเกษียณอายุราชการ ถ้ามีการย้ายที่มักจะไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือเป็นผู้บริหาร เช่น เคิม ฉะนั้นกว่าจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีเวลาและโอกาสสั่งสมอำนาจมาเป็นระยะเวลาอันพอสมควร จากเหตุผลดังกล่าว ลักษณะภาวะผู้นำแบบอำนาจามมีจึงปรากฏอย่างเด่นชัดมากในการบริหารงานของผู้บริหารระดับวิทยาเขตสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ตัวประกอบที่มีผู้เห็นว่าสำคัญที่สุดของการค้นพบในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้นำมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้นำจะคงอยู่ได้โดยได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้ตามแล้ว ผู้นำจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตรงกันที่ บาสส์ (Bass 1985 : 45) กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้ผู้ตามทำหน้าที่จนประสบความสำเร็จให้ผู้ตามทุกคนทำเพื่อภาระหน้าที่ขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำแบบนี้จะมีอยู่ในองค์กรที่ซับซ้อน ต้องเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับนับถืออุทิศศรัทธาต่อผู้ตามตลอดเวลา จึงจะคงความเป็นผู้นำได้อย่างคงทนถาวร

ค่าเฉลี่ยตัวประกอบแบบอำนาจามมีนั้น มีผู้ให้ความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง แสดงว่าเป็นตัวประกอบที่มีมากในภาวะผู้นำของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือการปฏิรูปองค์กรอย่างสิ้นเชิงไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งใหม่หรือปฏิรูปองค์กรก็ตาม ต้องการผู้นำที่มีอำนาจในการรวมกลุ่มคนได้ เป็นผู้ที่เป็นศูนย์รวมทางจิตใจหรือความนับถือศรัทธาของผู้ตาม จึงจะสร้างหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีพื้นฐานมั่นคง ซึ่งเป็นผลมาจากการร่วมแรงร่วมใจนำเพื่อความเชื่อหรือความศรัทธาที่มีต่อผู้นำโดยตรง

1.2 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) ข้อค้นพบสอดคล้องกับแนวทฤษฎีของ บาสส์ (Bass 1985: 110-114) กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพเชิงปัญญา เป็นผู้ใช้เวลาพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุ-ผล พิจารณาสั่งการ พิจารณาความสำเร็จที่พึงประสงค์ การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น จะกำหนดร่วมกันกับผู้ตาม การให้ข้อมูลหรือข้อแนวคิดแก่ผู้ตาม จะใช้สัญลักษณ์ หรือคำพูดภาษาที่สูง ไม่ใช้การพูดตรง ๆ ซึ่งอาจใช้การอุปมาอุปมัย ผลก็คือ ผู้ตามจะมีความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ผู้ตามมองเห็นบทบาทของ

คนได้ชัดเจน ผู้ตามยอมรับการเปลี่ยนแปลงปฏิรูปองค์กร ผู้นำจึงใช้การกระตุ้นเชิงปัญญา 4 ประการ คือ (1) กระตุ้นโดยใช้เหตุผล (2) กระตุ้นโดยใช้ภาวะปัจจุบัน (3) กระตุ้นเชิงประจักษ์ (4) กระตุ้นโดยเน้นความน่าจะเป็น หรืออุดมการณ์ จึงก่อให้เกิดผลดังนี้คือผู้ตาม คือ ปฏิรูปความคิดของผู้ตามได้ สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 59-60) ซึ่งสรุปแนวคิดของ Levine ไว้ว่า ผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะมีสติปัญญาสูง มีความเชี่ยวชาญ (Expert) เฉพาะอย่าง ผู้นำแบบนี้จึงมักจะใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นเครื่องช่วยในการ เป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญานี้ ไม่ปรากฏเด่นชัดในภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ดังปรากฏในค่าเฉลี่ยของค่าตัวประกอบนี้มีค่าน้อยกว่า ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากลักษณะการดำรงตำแหน่งไม่เอื้อต่อผู้ที่มี ภาวะผู้นำแบบนี้ กล่าวคือ โดยระบบการดำรงตำแหน่งมิได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้น เป็นผู้อำนวยการวิทยาเขต ถ้ามิได้เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับรอง ๆ มาก่อนถึงแม้จะมี คุณสมบัติที่จะเป็นผู้นำได้ก็ตาม ถ้าการเลือกสรรผู้นำเปลี่ยนจากการแต่งตั้งมาเป็นการ เลือกตั้ง แบบมีวาระที่แน่นอน โอกาสของผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญาจะมีสูงขึ้น ต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยจะปรากฏลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้เด่นชัด กว่าเพราะการดำรงตำแหน่งผู้บริหารใช้วิธีการเลือกตั้งแบบมีวาระแน่นอน

ตัวประกอบที่มีผู้ให้ความสำคัญที่สุดจากข้อค้นพบคือ ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ทุกคนที่อยู่ รอบข้างผู้นำกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ถ้างานที่ผู้นำมอบหมายให้ทำทนายความ สามารถของผู้ตาม และไม่ยากจนคิดหรือทำตามไม่ได้ อันเนื่องมาจากศักยภาพที่จำกัดของผู้ตาม

ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญาเหมาะสำหรับใช้กับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถสติปัญญาสูงใกล้เคียงกับผู้บริหาร ซึ่งมีศักยภาพที่จะก้าวทันความคิด ความ อำนวยความต้องการของผู้ตามได้ จึงจะทำให้การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นไปอย่าง ราบรื่น และโอกาสที่จะปรากฏภาวะผู้นำแบบนี้จะเด่นชัดมากขึ้น

1.3 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบเน้นส่วนรวม (Altruistic) ข้อค้นพบ จากการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของบาสส์ (Bass 1981 : 26-37) ซึ่งบาสส์ได้

สรุปทฤษฎีมนุษยนิยมไว้ดังนี้ ทฤษฎีมนุษยนิยมมุ่งที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญของมนุษย์ มนุษย์มีความรับผิดชอบสูง หน้าที่ของผู้นำคือ พยายามให้บุคลากรในองค์การมีอิสระเสรี เมื่อนั้นเขาจะสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์กรได้ ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญขององค์การซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผู้ตามที่มีความเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ แต่คำนึงถึงจุดผลประโยชน์ตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การเป็นหลัก แนวคิดนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่ง ศรัณญา วรากุลวิทย์ (2528) ค้นพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสูง

ภาวะผู้นำแบบนี้สอดคล้องกับ ฮอลล์ (D.M.Hall 1964: 84-85) กล่าวถึงผู้นำแบบประชาธิปไตยไว้ว่า ผู้นำแบบนี้จะมีการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบนี้มี 15 ประการคือ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้initiate เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กระตุ้นยั่วยุให้สมาชิกทำงาน เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สรุป เป็นผู้แสวงหาข้อเท็จจริง เป็นผู้ประนีประนอม เป็นผู้ช่วยให้เกิดความรวดเร็วฉับไว เป็นผู้ผูกแทน เป็นผู้แสวงงบทบาตามสถานะ เป็นผู้บันทึก เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้วิเคราะห์

ผู้นำแบบนี้อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์การ บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าต่างจากคนอื่น ๆ แต่ผู้นำแบบนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลผลิตบุคลากรสาขาวิชาที่หลากหลายสาขาวิชา จึงมีส่วนให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นส่วนรวม อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานสอนในแต่ละวิชาซึ่งย่อมมีส่วนลึกย่อยหรือวิธีการที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ จึงมีการบริหารโดยมีมาตรฐานเป็นเกณฑ์กลาง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดผลประโยชน์ของวิทยาเขตเป็นสำคัญนั้น กล่าวคือ ผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางสาขาวิชาต่าง ๆ โดยไม่มุ่งเน้นวิธีการผลิตบุคลากรให้อิสระเสรีภาพในการกำหนดวิธีการด้วยตัวของผู้ตามเอง สอดคล้องกับค่าเฉลี่ยตัวประกอบที่สูงเป็นอันดับ 2 รองจากภาวะผู้นำแบบอำนาจการมีนั้นแสดงว่าความนิยมภาวะผู้นำเช่นนี้มาก

ตัวประกอบที่มีผู้ให้ความสำคัญมากที่สุดของผู้นำแบบนั้นคือ ผู้ตามพอใจที่ได้ปฏิบัติงานตาม มาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาหรือจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำ แบบอำนาจนิยม ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้ตามยึดเกณฑ์ของงานและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักใน การพ่วงครไปสู่จุดหมายประเด็น เป็นข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบนี้กล่าวคือ จะใช้ภาวะผู้นำ แบบนี้ได้ก็ต่อเมื่อมีผู้ตามที่มีความรับผิดชอบ ความสามารถสูงมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วน รวม ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะฝึกฝนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้ง่ายกว่าผู้นำแบบอำนาจนิยม

2. ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) เบอ์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985 : 12) กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่าเป็นผู้นำที่ กำหนดบทบาท ของผู้ตามอย่างชัดเจน ผู้ตามเชื่อว่าตนสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดให้ บรรลุผลงานได้ตามนั้น ผู้นำจะระบุไว้ว่า ถ้าผู้นำปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดไว้ งานจะประสบ ผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำรู้ความต้องการของผู้ตามเป็นอย่างดี ผู้นำคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ตาม ให้เห็นคุณค่าของผลงานซึ่งการแสดงออกเช่นนั้นทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2522 : 300) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้ รับผิดชอบต่อการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำประเภทนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ที่มีความเชื่อว่าผู้ตามจะยอมปฏิบัติตามหรือยอมรับในตัวผู้นำ ก็ ต่อเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำประเภทนี้มีตัวประกอบสำคัญที่ค้นพบ 2 ตัวประกอบ คือ

2.1 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (Contingent Reward)

2.2 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

2.1 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (Contingent Reward) ... แบบของผู้นำแบบนี้ข้อค้นพบสอดคล้องกับแนวคิดของ บาสส์ (Bass

1985 : 45) คือ ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดกระบวนการและผลของงานให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างชัดเจนระหว่างการปฏิบัติงาน จะมีการสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับพฤติกรรมสื่อสารของ เอ็ดเวิร์ด เจ โรบินสัน (Edward J.R. 1967: 122) ในแนวคิดว่าการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บาสส์กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดีกว่า บทบาทที่สำคัญของผู้นำคือเป็นผู้ให้แรงเสริม สนับสนุนให้กำลังใจ ทั้งนี้ผู้นำควรจะต้องมีความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติ และให้แรงเสริม ซึ่งการให้แรงเสริมนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไป ลักษณะของผู้นำแบบนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีทางไปสู่เป้าประสงค์ (Path-Goal Theory) (House 1971 : 324)

การให้แรงเสริมนั้นถ้าให้อย่างไม่คงเส้นคงวา เนื่องจากความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไปไม่ว่าความสัมพันธ์นั้นจะดีขึ้นหรือเลวลง ย่อมจะก่อให้เกิดการขาดความเชื่อมั่น ยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพระราชันท์มนี ที่กล่าวถึงธรรมที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงหรือควรละเว้นว่า ธรรมที่ควรละเว้นจะเป็นสิ่งที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานขึ้นได้ และกระทบต่อการยอมรับนับถือที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารได้แก่ อคติ 4 ประการ หรือความลำเอียง

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรักใคร่
2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ
3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะความโง่เขลา คืออคตคาล
4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

ความลำเอียงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะบั่นทอนความเชื่อมั่น ความนับถือที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บริหาร (พระราชันท์มนี 2520 : 199)

ตัวประกอบที่มีผู้ให้ความสำคัญสูงคือ ผู้ตามแน่ใจว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่ความมานะพยายามอย่างรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้

การกำหนดแนวทางของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามผลงานนั้นสอดคล้องกับแนวทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้มีความ

เชื่อว่าถ้าผู้ตามยอมที่จะปฏิบัติตามหรือยอมรับในตัวผู้นำนั้น เพราะทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Bass 1981 : 37)

การบริหารและการปฏิบัติงานในลักษณะนี้เป็นลักษณะที่ค่อนข้างเป็นลักษณะการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ขาดน้ำใจในการร่วมงาน แต่จะดีในแง่ที่ผู้ตามไม่เกิดความคับข้องใจในการคาดหวังผลตอบแทน แต่ไม่ค่อยปรากฏเด่นชัด อาจจะเป็นเนื่องจากลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ค่าเฉลี่ยตัวประกอบจึง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีลักษณะการปรับปรุงงานเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่เหมาะสำหรับการจัดตั้งหน่วยงาน

2.2 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

ข้อค้นพบลักษณะแบบภาวะผู้นำแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พิฟเนอร์ และ พรีสท์ส (Piffner and Presthus 1960 : 92-93) ว่าผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในสภาพต่าง ๆ กัน ความสัมพันธ์ลักษณะพ่อปกครองลูกก็เป็นความสัมพันธ์เชิงบริหาร มีอยู่ในระบบงานของไทย โดยเฉพาะองค์กรที่ยังมีทัศนคติที่ยอมรับนับถือกันในระบบอาวุโส สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันการศึกษาที่มีการยอมรับระบบอาวุโสอยู่มาก โดยเฉพาะสายวิชาชีพซึ่งเป็นสายที่มีบุคลากรจำนวนมากที่สุด ผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมักจะเป็นผู้มีอาวุโสที่สร้างตนมาจากสายงานวิชาชีพ ประกอบกับอาจารย์สายวิชาชีพส่วนมากเป็นลูกศิษย์ของผู้บริหาร แนวความสัมพันธ์ที่เคยมีแบบ ครู-ศิษย์ จึงเปลี่ยนไปเป็น พ่อ-ลูก เมื่ออาจารย์สำเร็จการศึกษาเข้ามารับราชการเป็นอาจารย์ ลักษณะภาวะผู้นำเช่นนี้ไม่ปรากฏเด่นชัดในแนวทฤษฎีของบาสส์

ตัวประกอบที่สำคัญในภาวะผู้นำแบบนี้คือ เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้นำตั้งไว้ ผู้ตามสามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย สอดคล้องกับคำกล่าวของบาสส์ (Bass 1985 : 12) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันในเรื่องเกณฑ์ที่ควรจะเป็น เพื่อกำหนดรางวัล

ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูกนี้ เหมาะสำหรับการบริหารงานที่ผู้บริหารกับผู้ตามมีสายสัมพันธ์กันมาก เป็นการบริหารที่ค่อนข้างจะเน้นน้ำใจมากกว่าเน้นผลงาน จึงไม่เหมาะ

สำหรับการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เนื่องจากการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ย่อมต้องการผู้ที่มีความมุ่งมั่น
เสียสละเพื่อวางพื้นฐานที่ดีสำหรับองค์กร

โดยภาพรวม ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ในกรุงเทพมหานคร มีข้อค้นพบที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีของบาสส์ นอกจากนี้ยังสอดคล้อง
กับงานวิจัยของ ศรีัญญา วรากุลวิทย์ (2528) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ และพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารของวิทยาและเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง พบว่าพฤติกรรมผู้นำ
2 มิติ คือ มิติเน้นงาน และ มิติเน้นคน อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ แม้ตัวประกอบที่ 2, 4
ซึ่งเป็นภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะบริหารเชิงธุรกิจ
มีระบบงานแน่นอนตายตัว ผู้นำผู้ตามมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่ระบบบริหารราชการไทย
โดยเฉพาะการบริหารการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลนั้น ลักษณะเชิงธุรกิจยังเข้ามา
สอดแทรกได้ไม่มากทางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ยังคงมีแนวบริหารยึดอาวุโสอยู่มาก ประกอบ
กับผู้บริหารกว่าจะได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นต้องพัฒนาตนเอง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมาจาก
สายงานของตน มักจะได้รับตำแหน่งบริหารเมื่อมีอายุค่อนข้างสูง คณาจารย์ในสายวิชาชีพต่าง ๆ
มีจำนวนไม่น้อยที่เป็นศิษย์ของผู้บริหารมาก่อน จึงทำให้การบริหารมีลักษณะดังกล่าวข้างต้น

แบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ ไม่มีแบบใดที่สมบูรณ์แบบพอที่จะยึดมั่นเป็นภาวะผู้นำเฉพาะ
งานได้ ควรจะใช้แบบภาวะผู้นำทุกแบบในการบริหาร การจะเลือกใช้แบบใดควรพิจารณา
ให้เหมาะกับสถานการณ์ บุคคล เช่น ใช้ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมก่อนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
เกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นส่วนรวมในกรณีสร้างงานหรือพัฒนางานใหม่ แต่
เมื่องานดำเนินไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็ควรผ่อนปรนใช้ภาวะผู้นำแบบวางรูปแบบ
ให้ปฏิบัติและให้รางวัล เพราะบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ย่อมจะมีความต้องการรางวัลในการ
ทำทุกคน ควรสนองตอบความต้องการส่วนบุคคลบ้าง ใช้ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญากับผู้บริหาร
จะสื่อสารกันได้ง่ายกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบนี้กับบุคลากรระดับล่าง

แบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะมีทุกแบบในคน ๆ เดียว แต่การเลือกใช้ใช้นั้นควรปรับ
ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ลักษณะของงาน และบุคลากรในสถาบันนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบประเภทและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 5 แบบ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา น่าจะกล่าวได้ว่า แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถาบันฯ ได้ เพราะประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันฯ ในวิทยาเขตต่าง ๆ ในขณะที่ดำเนินการวิจัย

โดยที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ มิได้มีรูปแบบเดียว และภาวะผู้นำสามารถศึกษาพัฒนาให้เกิดขึ้นได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เปรียบเหมือนกุศโลบายในการบริหารงาน ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นถือมั่นในภาวะผู้นำในการบริหารแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารควรพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทุกแบบให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร และให้ผู้บริหารเลือกหรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. จากข้อค้นพบแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ นั้น การที่จะบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับรองควรมีความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และร่วมกันวางแผน ถ่ายทอดภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกัน และเหมาะสมในสถานการณ์และต่อบุคคล สิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ อาจจะโดยการศึกษา การอบรม การสัมมนา การพัฒนาผู้บริหารในโอกาสต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ประชากรเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงได้ข้อค้นพบดังกล่าว

ดังนั้น ควรมีการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่นำมาเปรียบเทียบกับข้อค้นพบครั้งนี้ การวิจัยครั้งต่อไปอาจทำให้ได้ข้อค้นพบขยายวงออกไปได้ ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยในแนวเดียวกัน แต่เปลี่ยนประชากรซึ่งอาจจะได้ค้นพบที่เหมือนหรือแตกต่างไปจากการวิจัยครั้งนี้ ประชากรอาจจะได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ผู้บริหารสถาบันธุรกิจ ผู้บริหารวงการอื่น ๆ
2. ควรมีการวิจัยเพื่อการปรับปรุงและเสริมสร้างทฤษฎีนี้ เพื่อนำข้อค้นพบมาพัฒนาทฤษฎีให้เหมาะสมกับการใช้ในประเทศไทย