



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในกรุงเทพมหานคร ครอบคลุมสารระดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. วิธีการศึกษาผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
5. ประเภทและแบบของภาวะผู้นำ
6. คุณลักษณะ
7. คุณธรรม
8. หน้าที่
9. มนุษย์สัมพันธ์
10. การสื่อสาร
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำหรือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา เป็นคำที่หมายถึงบุคคลซึ่งทำหน้าที่นำกลุ่มหรือหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน ได้แก่

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ (อรุณ รักธรรม 2522: 187) สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 285) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำเป็นประจักษ์ของประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจตุรพักตรแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเหมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานส่วนรวม ธรรมรส โชติคุณุชร (2524: 131) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 3) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่จะช่วยให้องค์การนั้น ๆ ได้โดยไม่ล้ม ช่วยในการรวมพลังเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของผู้นำ หัวหน้าว่า หัวหน้าคือผู้ที่ใช้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ณ เวลาและสถานที่หนึ่งใด (ธนรัตน์ ยงวานิชจิต 2527: 43) ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างสรรคงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จสูงที่สุดนั้นก็คือ "ผู้นำ" ในองค์การนั้น ๆ (อำนาจ วีรวรรณ 2527: 3)

ในต่างประเทศได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader) หรือหัวหน้าไว้หลายคนด้วยกัน เช่น คูนต์ซ์ (Koontz 1959: 234) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อิทธิพลนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เทอร์รี่ (Terry 1960: 493) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นเต็มใจที่จะต่อสู้เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มพิฟเนอร์ และ พร็ิสท์ส (Pfiffner, Presthus 1960: 92-93) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่ใช้อิทธิพลชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพต่าง ๆ กัน ต่อมาผู้ให้ความหมายผู้นำโดยเน้นกระบวนการ เช่น ผู้นำ คือบุคคลผู้ใช้อิทธิพลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นด้วย (Tannenbaum 1961: 24) ฟิเลอร์ (Fiedler 1967 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ให้ดำเนินไปด้วยดี ไชมอน (Simon 1968: 382) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ และ มิลตัน (Milton 1981: 292) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่ตนมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

นอกจากนี้ยังมีนิยามคำว่า ผู้นำ หัวหน้า ผู้บังคับบัญชาในลักษณะให้นิยามไว้หลายความหมายด้วยกัน เช่น ทอมป์สัน (Tompson 1952: 52) ให้นิยามคำว่าผู้นำไว้ 3 ประการ (1) ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถเข้าใจวิธีการบริหารได้ดีกว่าผู้อื่น (2) ผู้นำ คือบุคคลที่รู้วิธีการรักษาขวัญขององค์กรหรือหน่วยงาน (3) ผู้นำ คือ บุคคลที่รู้จักกลวิธีในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใน ค.ศ. 1966 ฮาลปิน (Halpin 1966: 27-28) ใ้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ คือ (1) ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น (2) ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น (3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (4) ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ (5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน และ สต็อกคิล (Stogdill 1974: 7-15) ใ้ความหมายผู้นำ 11 ประการ คือ (1) ผู้นำ คือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) (2) ผู้นำ คือบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (3) ผู้นำ คือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม (4) ผู้นำ คือการใช้อิทธิพล (Exercise of Influence) (5) ผู้นำ คือการกระทำหรือพฤติกรรม (6) ผู้นำ คือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (persnasion) (7) ผู้นำ คือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation) (8) ผู้นำ คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (9) ผู้นำ คือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) (10) ผู้นำคือ ความแตกต่างของบทบาท (11) ผู้นำ คือการมีความริเริ่มในการทำงาน

ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า ใช้ความสามารถ จูงใจหรือบังคับให้ผู้อื่นในกลุ่มหรือหน่วยงานปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

ในประเทศไทยมีผู้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน เช่น นภาพร โทศลวัฒน์ (2521: 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อรุณ รักธรรม (2522: 261) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการควบคุมผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างเอกของนักบริหาร และหัวหน้างานต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน (2522: 300) ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการกระทำที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธา มีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกผลปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร และกิตติ ศยัคคานนท์ (2530: 13) ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในต่างประเทศมีผู้ศึกษาและนิยามคำว่าภาวะผู้นำไว้มากมายด้วยกัน เช่น สต็อคคิลล์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Stogdill 1980: 4) การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Pfeffer and Prethuis 1960: 92) ลิเกิร์ต (Likert 1967: 172) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิด ความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา เทอร์รี่ (Terry 1968: 450) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคล

หนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย นอกจากนี้ยังมีผู้นำภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการพยายามที่ใช้อิทธิพลหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและของบุคคล (Huse and Bowditch 1973: 145) ความหมายของภาวะผู้นำอีกแง่หนึ่ง คือ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำและใช้อิทธิพลเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย (Haimann and Scott 1974: 349) และ ริชาร์ดสัน และ แบล็ควิน (Richardson and Baldwin 1976: 147) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง บุคคลใดหรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากการศึกษาความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นความแตกต่างกันคือ ความหมายของคำว่าผู้นำนั้น หมายถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะมีพฤติกรรมลักษณะใดก็ตามที่จะใช้วิธีจูงใจ ใช้อำนาจหรือวิธีอื่นใด ที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนพฤติกรรมหรือยอมทำตามที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นเสมือนเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ

เจมส์ เอ็ม ลิปแฮม และ เจมส์ เอโฮ (James M. Lipham, and James A. Ho, 1974: 176-181) ได้สรุปวิธีต่าง ๆ ที่มักจะพบในการศึกษาผู้นำว่าสามารถศึกษาผู้นำได้ 3 วิธี

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา ดังนั้นผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่ามีลักษณะอย่างไร
2. วิธีการทางสังคมวิทยา เนื่องจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาอย่างเดี่ยวไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ จึงทำให้มีผู้หันมาสนใจศึกษาองค์ประกอบทางสังคมวิทยา

คือสนใจเรื่องบทบาทและความสัมพันธ์ วิธีการนี้เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคลมาศึกษาลักษณะของกลุ่ม วิธีนี้ถือว่าคุณลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ

3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้ รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำทั้งทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์ เน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้น มีทฤษฎีต่าง ๆ อยู่มากมาย แต่ละทฤษฎีมีแนวความเชื่อต่าง ๆ กัน บาสส์ (Bass 1981: 26-37) ได้สรุปทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีผู้ศึกษาผู้นำไว้ดังนี้

1) Great-Man Theories ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน ผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการเหนือกว่า หรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้ จะรวมถึงพลังกายพลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม หรือการแต่งงานตลอดจนสภาพแวดล้อม

นักทฤษฎีที่ศึกษาตามแนวความเชื่อนี้ ได้แก่ William James (1880), Galton's (1869), Woods (1913), Wiggam (1931) Dowd (1936) และ Jennings (1960)

2) Trait Theories ทฤษฎีคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางที่สง่างาม เลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ

ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีแบ่งประเภท โดยวิเคราะห์ตัวลักษณะพิเศษของแต่ละบุคคลในการแสดงการโต้ตอบต่อสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เน้นการวิเคราะห์แง่มุมของบุคลิกภาพอย่างละเอียดเพื่อที่จะชี้เฉพาะลักษณะนิสัยแบบต่าง ๆ และวัดลักษณะนิสัย

นั้น ๆ เพื่อเปรียบเทียบบุคลิกภาพซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของนิสัยหลาย ๆ ลักษณะ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ L.L. Bernard (1926), W.V. Bingham (1927), Otead (1929) W.O Jenkins (1947)

3) Environmental Theories ทฤษฎีสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับหน้าที่และความชำนาญของเขาในขณะนั้น ซึ่งสามารถที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาในเหตุการณ์วิกฤตได้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง

นักทฤษฎีที่ศึกษาแนวความเชื่อนี้ ได้แก่ E.S. Bogardns (1918), W.E. Hocking (1924), H.S. Person (1928), Spiller (1929), J. Schneider (1937), A.J. Murphy (1941),

4) Personal-Situational Theories ทฤษฎีบุคลิกภาพ

ทฤษฎีนี้มีแนวความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-Man Theory) ผสมผสานกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) จึงเกิดแนวคิดใหม่ คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัวของผู้นำและผู้ตาม

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาสภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มผู้นำและผู้ตาม

นักทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ Case (1933), Brown (1936), Gerth and Mills (1952), Bennis (1961), Stogdill and Shartle (1974)

5) Interaction-Expectation Theories ทฤษฎีปฏิกิริยาโต้ตอบความคาดหวัง

นักทฤษฎีเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกิริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้ที่จะเป็นผู้นำในกลุ่มได้นั้นจะต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างและรูปแบบของปฏิกิริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่มได้ จึงจะรักษาภาวะผู้นำให้คงอยู่ได้

นักทฤษฎีที่สำคัญในแนวนี้คือ Hormans (1950), Hemphill's (1954), Stogdill (1959), Bass (1960), Evans (1970)

6) Humanistic Theories ทฤษฎีมนุษยนิยม

ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลและทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญของมนุษย์ มนุษย์มีความรับผิดชอบสูง หน้าที่ของผู้นำคือพยายามให้บุคลากรในองค์การมีอิสระเสรี เมื่อนั้นเขาจะสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของตนและองค์การได้

จุดเน้นของภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีนี้คือ การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมา

นักทฤษฎีตามแนวนี้ได้แก่ Mc. Gogos (1960), Argysis (1962), E. Schmidt (1973)

7) Exchange Theories ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้ตามยอมที่จะปฏิบัติตามหรือยอมรับในตัวผู้นำนั้น เพราะทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นักทฤษฎีตามแนวคิดนี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ Blan (1964), T.O. Jacobs (1971),

8) Behavioral Theories ทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ มอบหมายงาน การจูงใจ ฯลฯ

นักทฤษฎีตามแนวคิดนี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ Aaronovich and Khotin (1929). Mowhinney and Ford (1977), W.E.Scott (1977) Davis and Luthans (1979)

9. Psychoanalytic Theories ทฤษฎีจิตวิเคราะห์

นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การศึกษาภาวะผู้นำโดยการนำหลักการจิตวิเคราะห์ก็จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ เช่นเดียวกับกับการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีอื่น

นักทฤษฎีที่สำคัญกลุ่มนี้ ได้แก่ Freud (1922), Frank (1939), Fromm (1944), Erikson (1964), Wolman (1971) Hummel (1975), Waite (1977)

ประเภทและแบบภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) ของ Bernard M. Bass (1985: 3-61).

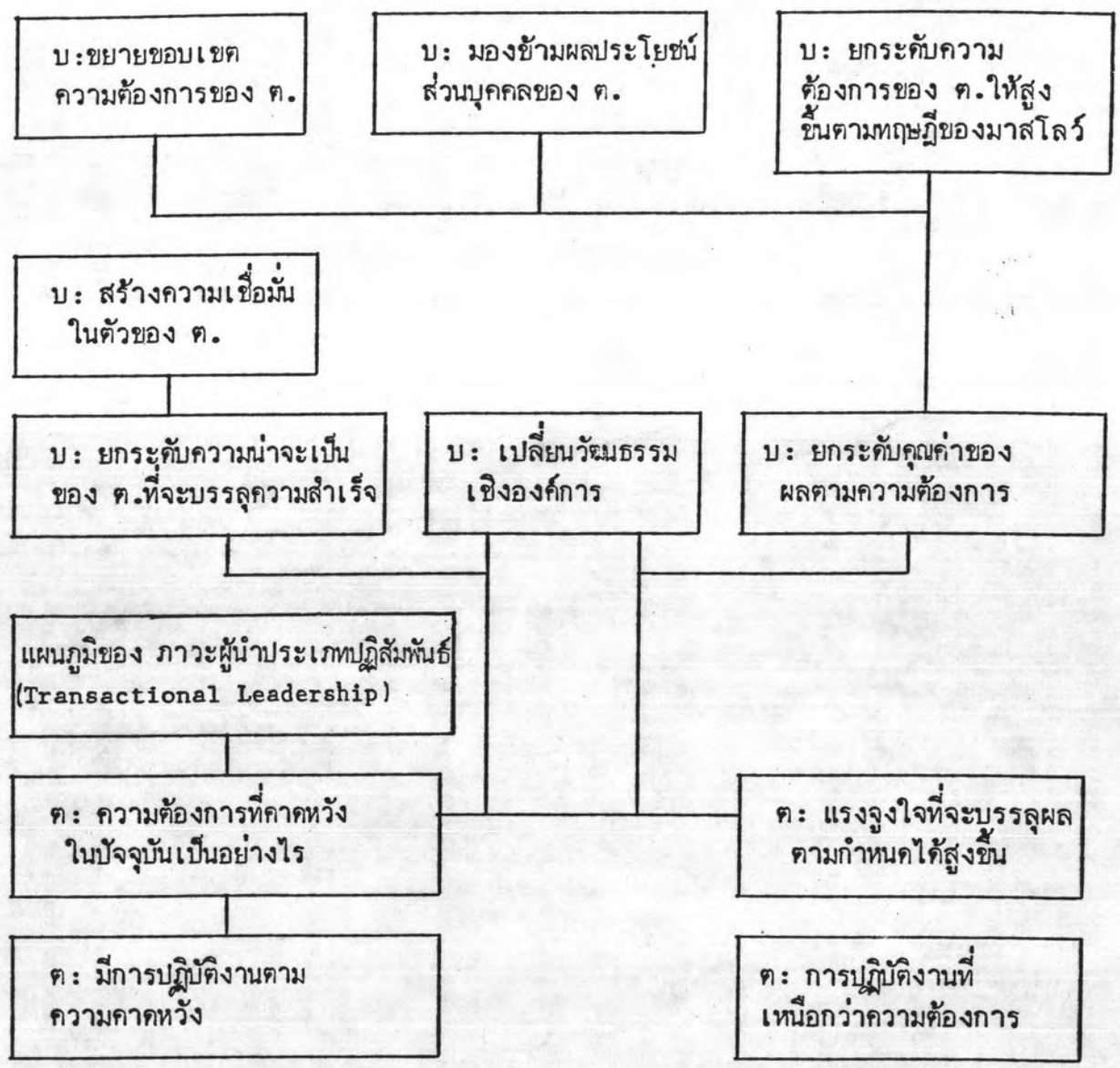
ทฤษฎีของ Bernard M. Bass (1985: 3 - 61) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) ซึ่งมีเนื้อหาโดยสังเขปดังนี้

1. ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership)

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะผู้นำดังนี้คือ ขยายขอบเขตความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ในขณะที่พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้นำมองข้ามผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำพยายามจะยกระดับความน่าจะเป็นของผลงานให้สูงขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้บริหารจะเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงองค์กรเพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันให้สูงขึ้นในอนาคต โดยใช้แรงจูงใจเป็นเครื่องมือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เหนือกว่าความคาดหมาย

กึ่งแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership)



บ: คือ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ
 ค: คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ให้ข้อมูล

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

จากภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) Bass ได้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 3 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)

ผู้นำแบบอำนาจบารมีจะมีลักษณะดังนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เป็นผู้กำหนดขั้นตอนการทำงานเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ดำเนินการตามกำหนดโดยไม่มีย่อท้อ มีความสามารถที่จะปฏิรูประบบการบริหารได้ตลอดเวลา มีจิตวิทยาสูง มีพลังในการดึงดูดผู้ตามให้มีการรวมตัวเพื่อปฏิบัติงานที่ผู้บริหารกำหนดอย่างพร้อมเพรียง ผู้ที่จะเป็นผู้นำลักษณะนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามศรัทธา นับถือมาก

1.2 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลจะให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดระบบงานเอง แต่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ โดยใช้การสื่อสาร 2 ทาง คือ การสั่งการ และการนำเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติ (Treat) ผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation)

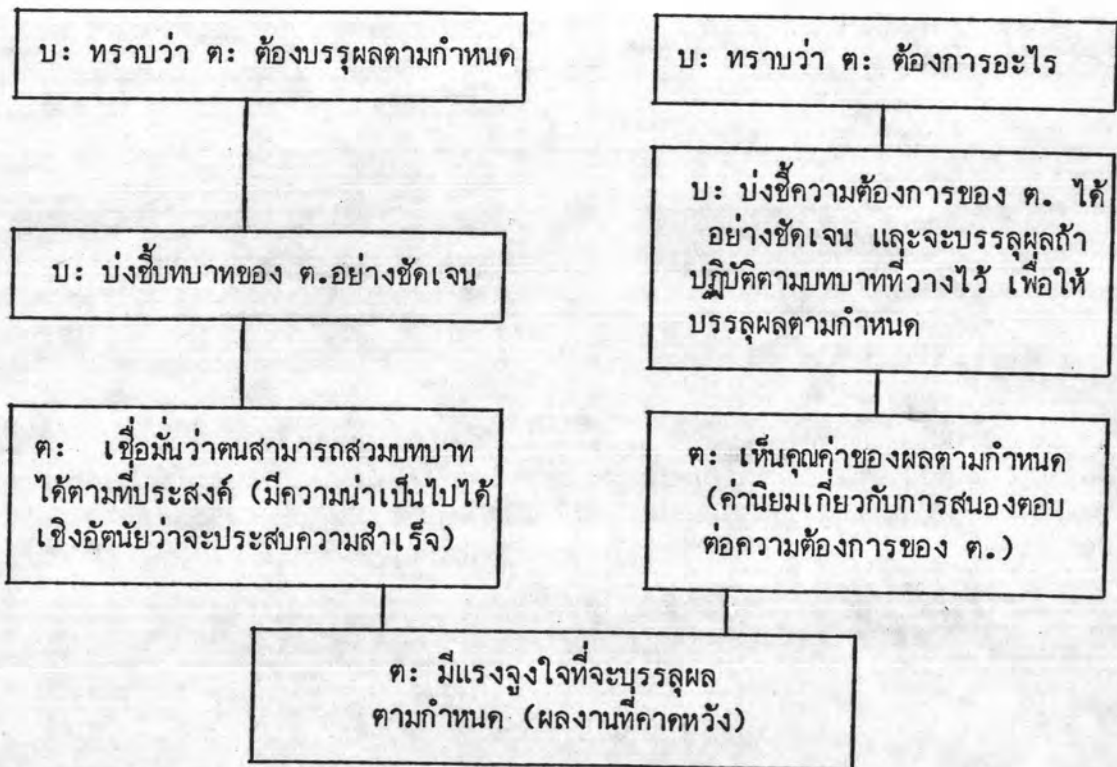
ผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพเชิงปัญญาสูง ผู้นำแบบนี้ไม่ใช้อารมณ์ในการบริหาร แต่ใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณาไตร่ตรองปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา และเป็นผู้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา แต่จะให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ถ้าผู้ตามยังมองไม่เห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะใช้การกระตุ้นเชิงปัญญาโดยการใช้คำพูด โดยการพูดแบบอ้อมหรือใช้อุปมาอุปมัย ผลก็คือผู้ตามจะเกิดความเข้าใจเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาค้นพบหนทางของตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงลงวัฒนธรรมองค์กร

2. ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership)

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำ ดังนี้คือ จะเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ได้อย่างบรรลุผล ผู้บริหารทราบว่าผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้บริหารจะบ่งชี้ว่าผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติตามบทบาทที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้บริหารคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามกำหนด

ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership)



บ: ผู้บังคับบัญชา
 ค: ผู้ใต้บังคับบัญชา

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

จากภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) Bass ได้ค้นพบ
แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (Contingent Reward)

ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดกระบวนการและผลของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน
ระหว่างการทำงานจะมีการสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ
กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำคือ สนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน
ตามกระบวนการที่กำหนดไว้ มีความคงเส้นคงวาในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน

2.2 ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ (Management by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)

ผู้นำแบบนี้จะใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน
และปฏิบัติตามเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่าจะให้ พร้อมกับให้ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น
จะเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้ว่าจะไม่มีรางวัลก็ตาม

แบบของผู้นำ

ผู้นำมีแบบของการบริหารต่าง ๆ กันไป อาจจะมีผู้นำได้หลายแบบ การจำแนกแบบของผู้นำ มีวิธีจำแนกได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของการพิจารณาแบบนั้น ๆ

แบบของผู้นำ วิธีการจำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกตามวิธีการบริหาร
2. จำแนกตามผลตอบแทน
3. จำแนกตามสาขาของความเป็นผู้นำ
4. จำแนกตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่
5. จำแนกตามมิติ

1. จำแนกตามวิธีการบริหาร เป็นวิธีการของ ฮอลล์ (D.M.Hall)

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ

ผู้นำแบบนี้มีการบริหารโดยการควบคุม จัดระบบการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะการบริหารที่สำคัญ 8 ประการ คือ เป็นผู้ก้าวร้าว เป็นผู้คอยขัดขวาง เป็นผู้แสวงหาการยอมรับ เป็นผู้ที่ตอบทลิกเลี้ยง เป็นผู้ที่ชอบปกครอง เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความช่วยเหลือ เป็นผู้ที่เรียกร้องแต่ผลประโยชน์ และเป็นผู้ที่ชอบค้ำหนักติเตียน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ผู้นำแบบนี้จะมีการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบนี้มี 15 ประการ คือ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ให้การนิเทศ เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กระตุ้น ย้ายุให้สมาชิกทำงาน เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สรุป เป็นผู้แสวงหาข้อเท็จจริง เป็นผู้ประนีประนอม เป็นผู้ช่วยให้เกิดความรวดเร็วฉับไว เป็นผู้ผูกแทน เป็นผู้แสดงบทบาทตามสถานะ เป็นผู้บันทึก เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้วิเคราะห์

1.3 ผู้นำแบบไม่ต่อสู้

ผู้นำชนิดนี้ไม่อาจนับว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่เต็มใจที่จะเป็นผู้นำ แต่ถูกบังคับให้เป็น จึงมักจะประสบกับความล้มเหลวในการบริหาร

2. จำแนกตามการทดแทน มี 2 แบบ คือ

2.1 ผู้นำมืออาชีพ

ผู้นำแบบนี้เป็นมืออาชีพ คือ รู้ว่างานของเขาคืออะไร ผู้นำแบบนี้มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ เขาคาดหวังค่าตอบแทนหรือเงินในการว่าจ้างให้ทำงาน ในฐานะผู้นำ ลักษณะสำคัญของผู้นำมืออาชีพ ได้แก่ มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีการตัดสินใจที่ดี มีวิธีการค้นหาพัฒนาวิธีการบริหารใหม่ ๆ ต้องการผลตอบแทนที่คุ้มกับการบริหาร มองการณ์ไกล เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจงานที่ทำ

2.2 ผู้นำอาสาสมัคร

ผู้นำแบบนี้ ไม่ต้องการเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร แต่จะรับอาสาเป็นผู้นำเมื่อจำเป็นเป็นครั้งคราวไป ไม่รับเงินตอบแทนการบริการของตน

3. จำแนกตามสาขาของความเป็นผู้นำ มี 5 แบบคือ

3.1 ผู้นำผู้ริเริ่ม

ผู้นำผู้ริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาด พิกล เป็นคนบ้า ๆ บอ ๆ อาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตาม ผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะ เป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด แต่ถ้าเขามุ่งจุดหมายเพื่อตัวของเขาเอง หรือสร้างคามวิตกกังวล ความยุ่งยากให้เกิดขึ้นกับกลุ่ม มุ่งแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองแล้ว เขาก็จะไม่ใช่ผู้นำประเภทนี้

3.2 ผู้นำกลุ่มโดยตรง

ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นผู้นำอาสาสมัคร งานที่ทำเน้นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม จึงเป็นผู้นำที่กลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาในการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำกลุ่มโดยตรงนี้มีหลายชนิด เพราะผู้นำกลุ่มโดยตรงมักจะได้รับ ความคาดหวังให้ทำงานหลายประเภท เช่น มีความสามารถพิเศษในการพูดในที่ชุมชน มีความสามารถพิเศษในการประชุม นำอภิปราย มีความสามารถพิเศษในการเป็นผู้นำโครงการ

3.3 ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ

ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสาขามากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือน เป็นผู้ที่ยกยอให้การสนับสนุน เป็นผู้ที่ยกยอแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงคลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำผลประโยชน์พิเศษอาจจะเป็นผู้นำวิชาชีพ หรือผู้นำอาสาสมัครก็ได้ แต่ถ้าได้ผู้นำทั้งสองชนิดนี้มาทำงานร่วมกัน ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

3.4 ผู้นำสถาบัน

ผู้นำชนิดนี้มักจะทำผลประโยชน์พิเศษที่รับบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร

3.5 ผู้นำชุมชน

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง 4 ชนิดแรก เพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วไป ของประชาชนทุกคนในเขตที่เขาทำงานอยู่ บางครั้งผู้นำชุมชนจะมาจากผู้นำผลประโยชน์พิเศษ และผู้นำสถาบัน เพื่อพัฒนาโครงการพิเศษเฉพาะสาขาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมด

4. จำแนกตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่ เป็นการจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งมี 3 แบบ (อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง 2525 : 106-112) ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้นำที่ได้รับการมอบอำนาจ

ผู้นำชนิดนี้อาจถูกเลือกให้ทำหน้าที่บางอย่างของกลุ่ม เช่น เป็นประธาน เป็นผู้จัดบันทึก เป็นผู้พูดแทนกลุ่ม หรือเป็นผู้แทนเมื่อทำการติดต่อกับบุคคลภายนอก อาจจะเป็นที่ปรึกษา หรือผู้คุ้มครองกลุ่ม ลักษณะที่สำคัญอันเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำแบบนี้คือ เขาจะถูกเลือกโดยกลุ่มหรือบุคคลบางคนที่สนใจกลุ่มอย่างมาก ให้ทำหน้าที่บางประการ ที่จำเป็นต่อหน้าที่การงาน และการดำรงอยู่ของกลุ่ม

4.2 ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leaders)

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่ได้รับการที่สืบทอดต่อมาทางกรรมพันธุ์ หรือเป็นผู้สืบทอด เช่น อาจจะไปจากบิดาไปสู่บุตรชาย จากมารดาไปสู่บุตรสาว อันได้แก่ตำแหน่ง ครู อาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการ ในสถาบันการศึกษาภาคเอกชน เป็นต้น

4.3 ผู้นำอภินิหาร (Charismatic Leaders)

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่ครองความลึกลับ เป็นผู้ที่อยู่เหนือธรรมชาติ ผู้นำอภินิหารที่เห็นอย่างเด่นชัด ได้แก่ พระคริสต์ พระมหะหมัด เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับโดยปราศจากความเคลือบแคลงใด ๆ หรือไม่ก็ตรงกันข้าม คือ ถูกต่อต้านอย่างแข็งขัน ผู้นำแบบนี้เป็นตัวแทนของความเป็นผู้นำ สำหรับการสืบทอดนั้นมักจะไม่น่าแน่นอน

5. จำแนกตามมิติ

การจำแนกตามมิติ มี 2 แบบ คือ

5.1 ผู้นำแบบ 2 มิติ

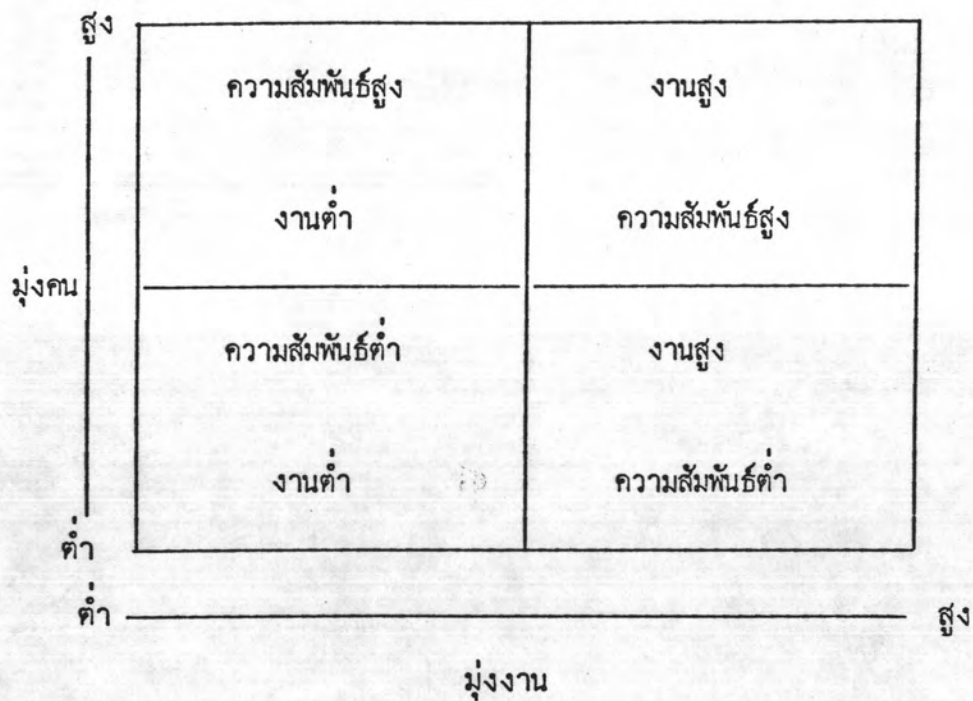
5.2 ผู้นำแบบ 9 มิติ

มหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio) ได้เสนอรูปแบบผู้นำแบบ 2 มิติ ไว้ดังนี้

5.1.1 มิติที่ 1 ผู้นำแบบเน้นโครงสร้างหรือความสำคัญของงานเป็นหลัก (Initiating Structure Dimension) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน

5.1.2 มิติที่ 2 ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรเป็นหลัก (Consideration Dimension) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำแบบมุ่งคน

แผนภูมิที่ 3



ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ไทยวัฒนาพานิช
กรุงเทพฯ: 2525, หน้า 83.

5.2 ผู้นำแบบ 9 มิติ มุ่งคน และมุ่งงาน ได้พัฒนาวิธีนี้มาจากผู้นำ 2 มิติ โดยออกแบบตาข่ายบริหารงานให้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนมี 9 อันคืบ ดังแผนภูมิ ที่ 4

ตาข่ายการบริหารงาน
(The Managerial Grid)

	1,9							9,9
มุ่งคน				5,5				
	1,1							9,1

ที่มา: Robert R. Blake and James S. Mouton, The Managerial Grid
(Houston : Gulf Publishing Comp., 1964) p.175.

- 1,1 ผู้นำที่ไม่มุ่งคนและไม่มุ่งงานเลย
- 1,9 ผู้นำที่มุ่งคนแต่ไม่มุ่งงานเลย
- 5,5 ผู้นำมุ่งคนกับงานปานกลาง
- 9,1 ผู้นำที่มุ่งงานมากแต่ไม่มุ่งคน
- 9,9 ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนมาก

คุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง เป็นนิส (Warren G. Bennis 1976: 52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากบุคคลธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อย ผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพหามาตราภัย มีความถ่อมตน ความใจกว้างและความคิดสร้างสรรค์

บาร์นาร์ด (Chester L. Barnard 1961: 45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำ พบว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ

เควิส (Keit Davis 1952: 102-104) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น อาจต้องมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ กล่าวคือ

1. ความเฉลียวฉลาด มีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความเจริญวัยทางสังคม ซึ่งหมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจไว้
3. แรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ
4. ยอมรับว่าความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ทีค (Orway Teed, อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ 2511: 5) จำแนกคุณลักษณะของผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน

5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถ
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน
10. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง

อรุณ รักธรรม (2517: 208-211) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย
ลักษณะสำคัญ 17 ประการ ดังนี้

1. จะต้องมีความรู้ดี
2. จะต้องมีความคิดริเริ่ม
3. ต้องเป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการที่เหมาะสม
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีความไม่เห็นแก่ตัว
11. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ
12. มีคุณประโยชน์
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง
15. มีความจงรักภักดี
16. มีการสังคมนตรี
17. มีการบังคับใจตัวเองได้

คุณธรรมที่ผู้บริหารควรมี

ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีคุณลักษณะที่ดีหรือคุณธรรม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่ดี นอกจากนี้ ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงจากความประพฤติกัที่ควรละเว้น ตามที่พระราชชนันทมุนี (ท่านปัญญานันท์ภิกขุ) กล่าวไว้ดังนี้ (2520: 164-189) คุณธรรมที่ผู้บริหารควรมี

1. ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

- 1.1 ทาน คือ การให้ ให้เพื่อบูชา ให้เพื่อสงเคราะห์
- 1.2 คีล คือ การรักษามารยาท การสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาดงดงาม
- 1.3 บริจาค คือ การให้เพื่อเป็นสาธารณะประโยชน์ เพื่อข่มความโลภ
- 1.4 อาชวะ คือ ความมีอัธยาศัยซื่อตรง ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม
- 1.5 มัทวะ คือ ความมีอัธยาศัยอันงามละมุนละไม อ่อนโยน รับฟังคำแนะนำ ตักเตือน
- 1.6 ทปะ คือ ความมีการบำเพ็ญเพียรเอาชนะบาปกรรม ทำลายความชั่ว
- 1.7 อโภธะ คือ ความไม่เกรี้ยวโดยใช้วิสัย
- 1.8 อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนตนและผู้อื่น
- 1.9 ชันติ คือ ความอดกลั้น ทนทานต่อกำลังกิเลส และทุกข์
- 1.10 อวิโรธนะ คือ การไม่ผิดจากความเที่ยงตรง โดยดำรงอยู่เสมอในความยุติธรรม

ต่อจากทศพิธราชธรรม 10 ประการแล้ว ผู้บริหารควรมีราชสังกตวัตถุ 4 ประการ

2. ราชสังกตวัตถุ 4 ประการ

2.1 สัสสมะธ ความเป็นฉลาดปรีชาในการพิจารณาถึงการนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง

2.2 บุริสเมธิ ความเป็นผู้ฉลาดในคน คือ รู้จักคุณและรู้จักใช้คน

2.3 สมมาปาส ดำเนินการบริหารให้เป็นที่ถูกประสงค์ ค้องใจคน

2.4 วาจาเปยย ความเป็นบุคคลมีวาจาไพเราะ

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีธรรมของผู้นำ หรือพรหมวิหาร 4 ประการ ได้แก่

3. พรหมวิหาร 4 ประการ

3.1 เมตตา รักและปรารถนาจะให้คนอื่นเป็นสุข

3.2 กรุณา ปรารถนาให้ คนอื่นพ้นทุกข์

3.3 มุทิตา ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

3.4 อุเบกขา วางตัวเป็นกลาง ปกครองโดยเสมอหน้ากัน

ผู้บริหารหรือผู้นำ ควรจะคำนึงถึงธรรมมีอุปการะมากด้วยเช่นกัน

4. ธรรมอันมีอุปการะมาก

4.1 สติ คือ ความระลึกได้ หรือความยังคิด

4.2 สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัว รู้ลึกในการกระทำว่าผิดหรือถูกอย่างไร

ธรรมอันได้กล่าวแล้วข้างต้นเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรมี ควรประพฤติปฏิบัติ
ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงสิ่งต่อไปนี้

ข. ธรรมที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง หรือควรละเว้น

ธรรมที่ควรละเว้นนี้จะเป็นสิ่งที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานขึ้นได้
และกระทบต่อความยอมรับนับถือที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีให้ผู้บริหาร ได้แก่

อคติ 4 ประการ หรือความลำเอียง

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรักใคร่
2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ
3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะความโง่เขลาเคียดแค้น
4. ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว

ความลำเอียงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบั่นทอนความนับถือ ความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับ
บัญชา ที่มีต่อผู้บริหาร

หน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากจะมีอิทธิพลและอำนาจ และสิ่งที่เป็นความรับผิดชอบอัน
สำคัญยิ่ง คือ หน้าที่ ผู้บริหารหรือผู้นำ ควรมีท่าทีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอันอยู่ภายใต้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้เสริมสร้างงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
3. เป็นผู้สอน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ตัดสินใจในองค์การ

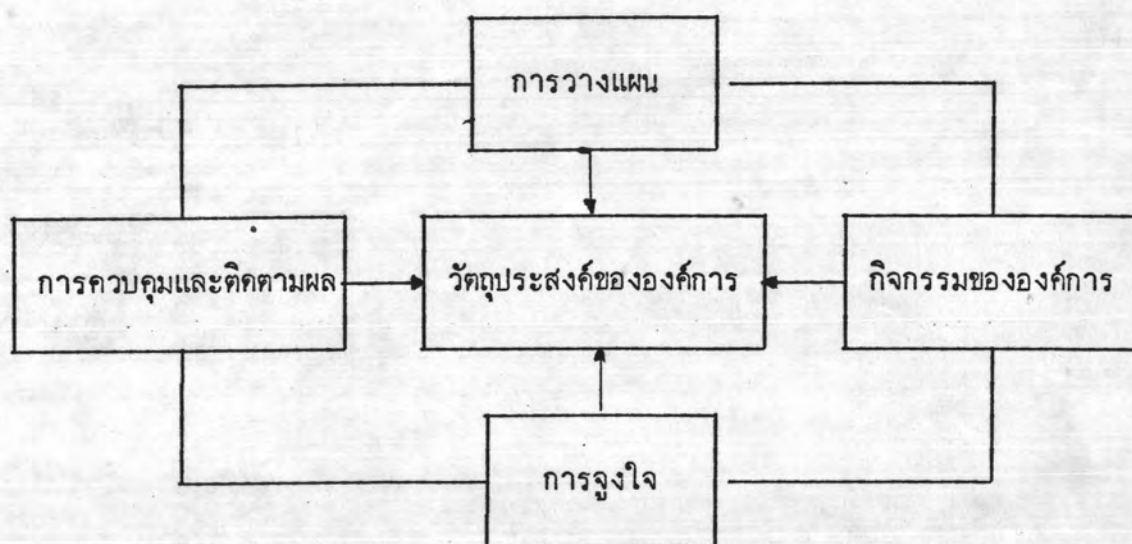
5. เป็นผู้สั่งการและควบคุมงาน
6. เป็นผู้ประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

มนุษยสัมพันธ์

การบริหารถึงแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในศาสตร์ การบริหาร แต่ถ้าปราศจากการครองใจคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์การ การบริหารจะประสบความสำเร็จไปไม่ได้

ความหมาย

วิจิตร อวาทกุล (2528 : 24) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ ทำงานด้วยความเต็มใจ พอใจและมีความสุข



จากแผนผังดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทราบใดที่องค์การยังประกอบด้วยมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ย่อมจะมีบทบาทต่อความสำเร็จของงาน โดยการจูงใจให้ทุกคนในองค์การมองเห็น และเข้าใจ วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

1. มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ

หลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ มีพอสรุปได้ 6 ประการ คือ

1. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเริ่มต้นจากการทำตนให้เป็นที่รักใคร่และนับถือ ได้แก่ การปรับปรุงบุคลิกภาพ ลักษณะ ทักษะ จิตใจ ความประพฤติ
2. ต้องเข้าใจการติดต่อกับบุคคล รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของเขา
3. เข้าใจศิลปะของการสมาคม มรรยาทในสังคม การสนทนา การเป็นนักฟัง นักพูดที่ดี
4. ยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงอัธยาศัยไมตรีต่อผู้อื่น เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป พยายามสร้างความสามัคคีระหว่างตนเองกับผู้อื่น
5. ยอมรับคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็น ทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. หากความสนใจร่วมกัน พยายามจดจำคุณลักษณะเด่น ๆ รวมทั้งชื่อของบุคคลให้ได้มากที่สุด

2. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ผู้เกี่ยวข้องในการทำงาน มีด้วยกัน 3 ประเภท คือ

1. ผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อนร่วมงาน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา

1. หลักการเข้ากับผู้บังคับบัญชา

- 1.1 พยายามทำงานให้ดีที่สุด ขยันขันแข็ง ไม่กลัวต่อความยากลำบาก
- 1.2 ให้ความเคารพยกย่องตามฐานะ
- 1.3 เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสอย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
- 1.4 เรียนรู้การทำงานของผู้บังคับบัญชา
- 1.5 ประเมินตนเองเป็นระยะ แก้ไขข้อบกพร่องตนเองในการทำงาน

2. หลักการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

- 2.1 หาทางผูกมิตร สร้างความสนิทสนม ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 2.2 มีความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือร่วมมือด้วยความเต็มใจ
- 2.3 พังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 2.4 หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือกว่า
- 2.5 สรรเสริญในโอกาสอันควร ให้ความสนับสนุนในสิ่งที่ดีงาม
- 2.6 ทำตนให้เป็นที่ยอมรับเชื่อใจ
- 2.7 พบปะสังสรรค์กันตามสมควร
- 2.8 สร้างอารมณ์ขัน

3. หลักการเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3.1 ควบคุมอารมณ์ตนเองในการบังคับบัญชา ให้ความยุติธรรม
- 3.2 สนใจและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.3 สอนงานและชี้แจงความเคลื่อนไหวในการทำงาน
- 3.4 ส่งเสริมกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย
- 3.5 รักษาผลประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความก้าวหน้า
- 3.6 ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา แก้ไขช่วยเหลือความทุกข์ร้อน ความเหมาะสม
- 3.7 มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.8 กำหนดระดับของผลงานและของกลุ่ม เพื่อมุ่งหวังและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มใช้ความมานะพยายาม เพื่อผลงานที่ดีกว่า
- 3.9 แจ้งจุดประสงค์ แผนงาน จุดมุ่งหมายในการทำงาน

มนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะการครองใจคน เป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหาร ผู้บริหารต้องทำด้วยตนเอง มนุษย์เป็นสิ่งมีค่า โดยการได้ครองสิ่งมีค่าและใช้สิ่งที่มีค่าให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ดังนั้นย่อมเป็นผู้ที่อยู่เหนือผู้อื่นโดยแท้

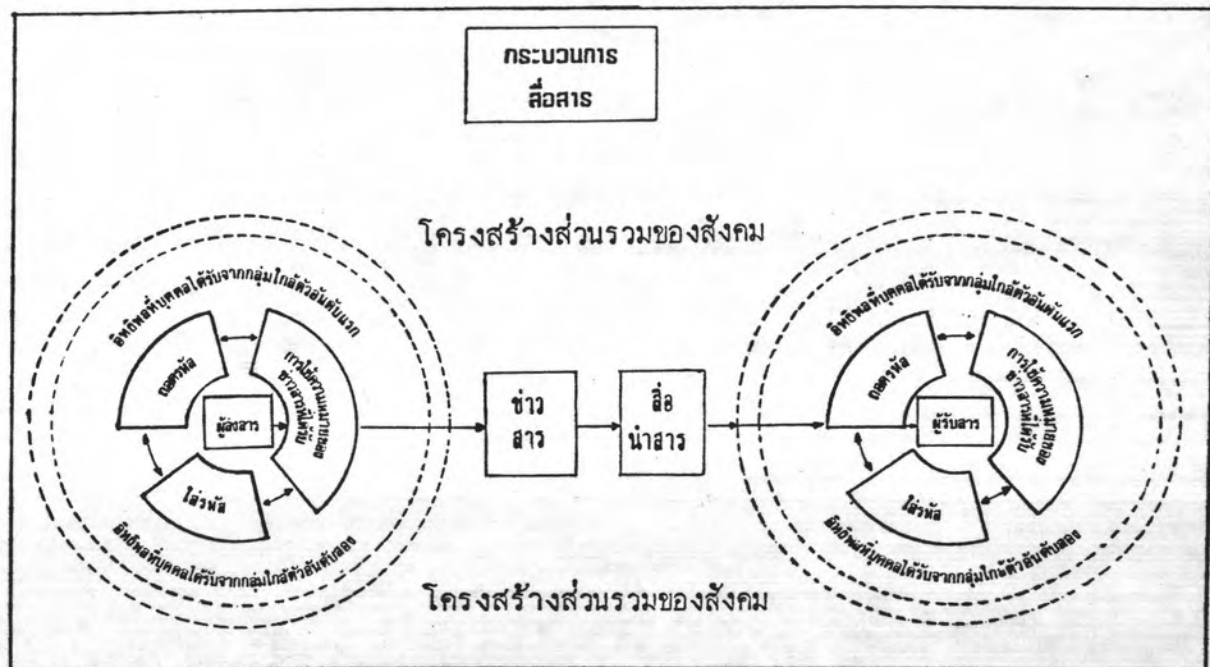
การสื่อสารสำหรับผู้นำ

การสื่อความหมาย (Communication)

ในการที่จะเป็นผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงหลักการในการสื่อความหมายเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น จึงจะทำให้งานการ

บริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theories) พอสรุปได้ดังนี้คือ

เอ็ดเวิร์ด เจ โรบินสัน ได้เสนอทฤษฎีการสื่อสารไว้ทั้งแผนภูมิต่อไปนี้
 แผนภูมิที่ 5



ที่มา: Edward J. Robinson, Communication and Public Relation. (Columbus, Charles E. Perrill book, Inc, 1958, : 122).

จากรูปแบบทฤษฎีการสื่อสารของ เอ็ดเวิร์ด เจ โรบินสัน นี้จะปรากฏองค์ประกอบของการสื่อสาร 4 องค์ประกอบ

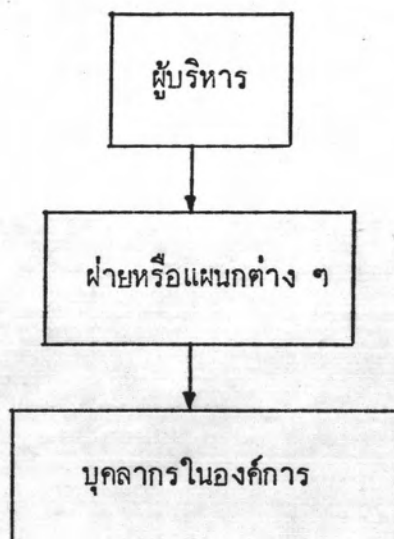
1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบต่อข่าวสารที่จะส่งออกไป
2. ข่าวสาร (Masage) หมายถึง สิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการจะส่งผ่านไปให้ผู้รับสารรับรู้
3. สื่อข่าวสารหรือช่องทาง (Media or Channel) หมายถึงตัวกลางทุกชนิดที่ใช้ส่งผ่านข่าวสาร ได้แก่ สิ่งตีพิมพ์ วิทยุ และอื่น ๆ การสื่อสารมีหลายประเภท เช่น การ

สื่อสารภายในตัวบุคคล (Intra-Personal Communication) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Inter Personal Communication) การสื่อสารในองค์กร (Organization Communication) การสื่อสารระหว่างกลุ่ม (Group Communication)

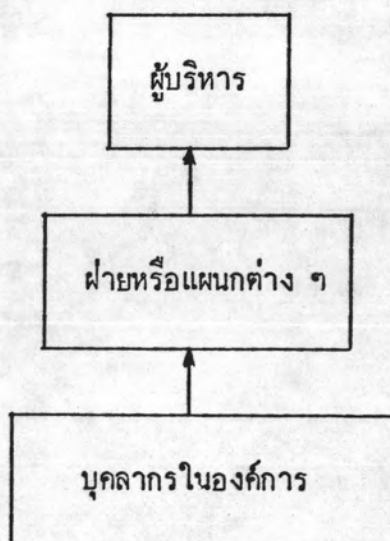
4. ผู้รับสาร (Recipient) หมายถึง ผู้รับข่าวสารผู้ส่งสาร

วิธีส่งสารที่ใช้ในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป

วิธีที่ 1 จากบนลงล่าง

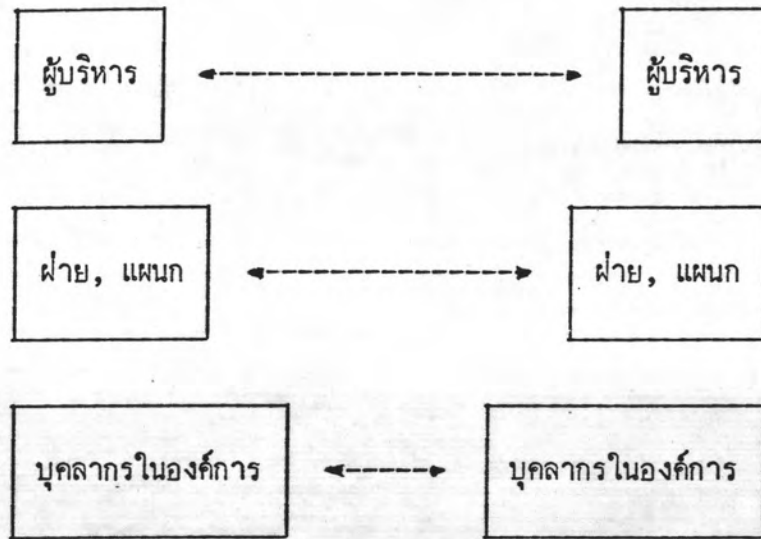


วิธีที่ 2 จากล่างขึ้นบน

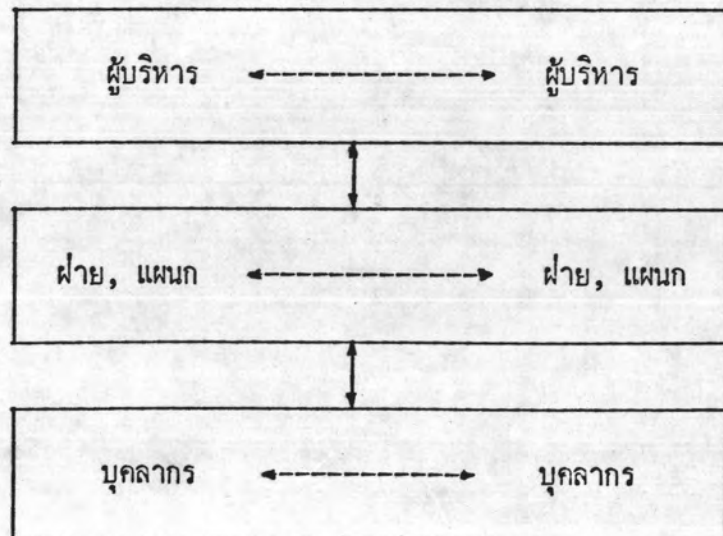


วิธีที่ 1, 2 เป็นการสื่อสารตามแนวดิ่ง ยังมีวิธีการส่งสารอีกวิธีหนึ่ง คือ
วิธีการสื่อสารตามแนวนอน

วิธีที่ 3 การสื่อสารในระดับเดียวกัน



วิธีการสื่อสารให้ในการร่วมกันวางวัตถุประสงค์ หรือการสื่อสารวัตถุประสงค์
ขององค์การให้ฝ่าย, แผนก, บุคลากรในองค์การเป็นสิ่งสำคัญควรมีการสื่อสารทั้งในแนวดิ่ง
และในแนวนอนทั้ง 3 วิธีผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการวางวัตถุประสงค์
การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตั้งแผนภูมิ



การสื่อสารมีบทบาทต่อวัตถุประสงค์ คือ เป็นเครื่องมือถ่ายทอดวัตถุประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งในและต่างประเทศ ได้มีการวิจัยในหลายลักษณะด้วยกัน ได้แก่

งานวิจัยในประเทศ

ยาใจ อุ่นจิตต์ (2519 ง-ฉ) ได้วิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถามได้ผลการวิจัยดังนี้

1. พฤติกรรมทางการบริหาร 7 ด้าน การวางแผนผู้บริหารวางแผนได้ดี การแบ่งหน่วยงานเป็นไปตามแผนภูมิของกรมอาชีวศึกษา การดำเนินงาน ดำเนินตามเป็นบางส่วน การจัดวางตัวบุคคล จัดวางตามความถนัดและความต้องการ การพัฒนาบุคลากรใช้การอบรม สัมมนา การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารสั่งการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร การประสานงานอยู่ในเกณฑ์ดี การรายงานทำโดยใช้หนังสือเวียน ทิศประกาศ ประชุม การบันทึกเสนอเป็นไปตามระเบียบของราชการ การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารหน่วยย่อยจัดทำและเสนอขึ้นไปรวมกัน มีเจ้าหน้าที่การเงินการบัญชีดูแลการใช้จ่ายเงิน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารสูงสุดและระดับรอง มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง ผู้กำหนดนโยบาย การวางโครงการ การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายงานนอกเหนือจากการสอน การควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน ผู้บริหารสูงสุดและระดับรอง มีความคิดเห็นเหมือนกันในด้าน ผู้แถลงนโยบาย ผู้วางแผนงาน ผู้วางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน การประเมินผลโครงการ หลักเกณฑ์ในการจัดการสอนของผู้บริหาร การเสนอย้ายบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การติดตามผล การประสานงานกับหน่วยงานอื่น การของบประมาณ

ทัศน์ะ แสงวงศ์ (2522 : 112-113) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ตามทฤษฎีผู้นำ 2 มิติ คือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน และผู้นำมุ่งงาน พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ในส่วนของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ได้มีผู้วิจัยในเรื่องผู้นำไว้บ้าง เช่น ศรัณญา วรากุลวิทย์ (2528) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง มีบุคลิกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขต ภาคกลางมีพฤติกรรม 2 มิติ คือ มิติเน้นงาน มิติเห็นคนอยู่ในระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านและพฤติกรรมผู้นำแต่ละมิติของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ คือ เน้นงานและมิตรสัมพันธ์ คือ เน้นงานน้อยมาก นอกจากด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับผู้นำกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศมีมากมายด้วยกัน เช่น การวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Initiating Structure Dimension) ผู้นำแบบนี้จะพยายามกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับบทบาทของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานวางแผนงานและกำหนดวิธีการต่าง ๆ ลักษณะผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคล (Consideration Dimension) ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (Fiershman, 1955: 48-53)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1958: 243-257) พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงาน หรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้ เหมาะสมกับภาวะ เจื่อนใจของเหตุการณ์หรือไม่

ผลการวิจัยของ เซอร์จิอวานนี และคณะ (Sergiovanni & others 1969: Vol.4, No.3) บอกให้ทราบว่าครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration

คอซซี (Cox 1974: Vol.35, No.5) มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในมหาวิทยาลัย ชุมชนในรัฐคาโลโลโลน่าเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและอุดมคติพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะจารย์กับอธิการ คณะจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

ประวัติความเป็นมาของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาและปริญญาตรี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 โดยใช้ชื่อว่า วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 92 ตอนที่ 49 (วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา 2531: 44) ต่อมาเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2531 ได้รับพระราชทานชื่อใหม่แก่วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

แต่เดิมสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นส่วนหนึ่งของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากความต้องการในการแก้ปัญหาทรัพยากรบุคคลทางด้านวิชาชีพ ซึ่งยังแคลนผู้ที่มีความรู้ทางช่างระดับสูงและครูช่าง ประกอบกับความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษาทางสายอาชีวศึกษาต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาสายอาชีพ ซึ่งโอกาสเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นไปได้ยาก เนื่องจากหลักสูตรทางด้านสายอาชีวศึกษาเน้นภาคปฏิบัติมากกว่าทฤษฎีและไม่มุ่งเน้นวิชาสามัญต่างจากสถาบันสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาจึงได้กำเนิดมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวและตอบสนองความต้องการดังกล่าว

ตามความในราชกิจจานุเบกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตาม มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา 2518 ดังนี้

1. ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี
2. จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และประกาศนียบัตรชั้นสูง
3. ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

การดำเนินงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา อยู่ในความควบคุมดูแลของสภาวิทยาลัย ตามมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518

การแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย หน่วยงาน 7 หน่วยงาน คณะ 11 คณะ และสำนัก 1 สำนัก ดังนี้

แผนภูมิที่ 6



ตามแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวิทยาเขตทั้ง 29 วิทยาเขตนั้น แบ่งได้เป็น 5 ประเภทดังนี้

1. วิทยาเขตประเภทเทคนิคและช่างอุตสาหกรรม	10 วิทยาเขต
2. วิทยาเขตประเภทเกษตรกรรม	10 วิทยาเขต
3. วิทยาเขตประเภทบริหารธุรกิจและพาณิชยกรรม	5 วิทยาเขต
4. วิทยาเขตประเภทคหกรรม	3 วิทยาเขต
5. วิทยาเขตประเภทศิลปกรรม	1 วิทยาเขต

ในแต่ละวิทยาเขตดำเนินการสอนในระดับต่าง ๆ เป็น 3 ระดับดังนี้

1. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
2. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
3. ระดับปริญญาตรี

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิทยาเขตเทคนิคและช่างอุตสาหกรรม ดำเนินการสอนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
2. วิทยาเขตบริหารธุรกิจและพาณิชยกรรม ดำเนินการสอนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
3. วิทยาเขตเกษตรกรรม ดำเนินการสอนนักศึกษาในระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และระดับปริญญาตรีทางการเกษตร
4. วิทยาเขตคหกรรม ดำเนินการสอนนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และปริญญาตรีทางคหกรรมศาสตร์
5. วิทยาเขตศิลปกรรม ดำเนินการสอนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และระดับปริญญาตรีทางศิลปกรรม

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีหลายวิทยาเขต คือ มีวิทยาเขตถึง 29 วิทยาเขต กระจายกันอยู่ทั่วประเทศ อยู่ในกรุงเทพมหานคร 12 วิทยาเขต ตามที่กล่าวมาแล้วว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ถนัดกำเนิดมา โดยการแยกตัวและพัฒนาจากกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเดิมดำเนินการสอนในระดับเดียวกับกรมอาชีวศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายสายอาชีพ ปัจจุบันเมื่อแยกตัวมาจึงเน้นการผลิตบุคลากรในระดับปริญญาตรี แต่ยังคงการผลิตบุคลากรสายอาชีพในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่เช่นเดิม ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งต้องการบุคลากรสายอาชีพระดับนี้ ความต้องการผลิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่องในระบบหลักสูตรเดียวกัน

นโยบายการดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (2530 : 3-5)

1. เร่งปรับปรุงมาตรฐานของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น และอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน
2. เร่งผลิตและปรับปรุงคุณภาพของครูอาชีวศึกษาให้ประสาน และสอดคล้องกันระหว่างหน่วยผลิตและหน่วยใช้
3. ให้สถานศึกษาคำเนินการระงับกิจการในด้านกาให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและสังคมให้กว้างขวาง เพื่อยกระดับมาตรฐานการประกอบอาชีพของประชาชนให้สูงขึ้น ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ
4. ปรับปรุงหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนวิชาชีพให้เบ็ดเสร็จในตัวเอง โดยมุ่งให้เป็นการศึกษาที่เหมาะสมกับอาชีพอิสระ และสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างแท้จริง

สรุป

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ประเภทและแบบภาวะผู้นำเกิดจากการรวมกลุ่มของตัวแปรในลักษณะต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความเชื่อและกลวิธีทางการบริหารงานที่ผู้บริหารปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยที่บุคลิกภาพและพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวอยู่ในการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ซึ่งลักษณะย่อยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาประกอบเข้าเป็นประเภทและแบบภาวะผู้นำได้หลายประเภทและหลายแบบด้วยกัน