



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยเสนอผลการศึกษาเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ความหมายของหัวหน้าหรือผู้นำ และภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 2 กรอบความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำ
- ตอนที่ 3 กรอบความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน
- ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ความหมายของหัวหน้าหรือผู้นำ และภาวะผู้นำ

ในสภาพของสังคมทั่วไป เราทุกคนจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นสถานภาพของการเป็นผู้นำและผู้ตาม เริ่มตั้งแต่ครอบครัวที่เป็นหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุด บางเรื่องพ่อเป็นผู้นำ บางเรื่องแม่เป็นผู้นำ ในสถานที่ทำงานของรัฐหรือเอกชน หัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย อาจมีพนักงาน เจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา ห้าคนสิบคน หรือจำนวนมาก หัวหน้ามีอำนาจในการบังคับบัญชา เพราะมีตำแหน่ง แต่ไม่ได้หมายความว่าหัวหน้านั้นจะมีความเป็นผู้นำไปด้วยโดยปริยาย ผู้นำหลายคนในหน่วยงานนั้น ๆ อาจจะไม่มีความเป็นผู้นำ แต่เป็นคนที่ผู้อื่นนับถือเพราะมีความสามารถในการแนะนำคนอื่นในการทำงาน ให้ข้อคิด ให้การช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นในหน่วยงานใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนจะมีบุคคลผู้หนึ่งที่เป็นผู้จัดลำดับงาน ควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงานนั้น ๆ บุคคลที่ว่านั้นก็คือหัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งบุคคลผู้นี้จะพยายามรวมพลังทั้งหลาย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ (เสวีรมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522)

หัวหน้าเป็นคำที่เกิดขึ้นมานาน นับตั้งแต่มีการก่อกำเนิดของสังคมบรรพกาล (Traditional Society) แล้ว ซึ่งผู้มีตำแหน่งหัวหน้าจะมีอำนาจและมีความรับผิดชอบ

ในฐานะผู้นำของกลุ่มนั้น ๆ (นิพนธ์ คันธเสวี, 2520) ในยุคต่อมาซึ่งเป็นยุคของสังคมที่พัฒนาแล้วจะใช้คำว่าผู้นำแทน คำว่าผู้นำนี้ มีในภาษาอังกฤษประมาณปี ค.ศ. 1300 และความหมายของคำว่าผู้นำนี้ได้มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ให้ไว้ ทั้งขึ้นอยู่กับประเด็นที่นักวิชาการแต่ละท่านจะนำมาประกอบการพิจารณา วิจิตร วรุตบางกูร (2525) ได้ให้ความหมายของผู้นำจำแนกไว้ 2 นัย กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ผู้มีตำแหน่งหัวหน้า เช่น นายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ และผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า หัวหน้าเป็นผู้นำขององค์การ เป็นผู้มีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารขององค์การ และเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ (สมยศ นาวิการ และ ศุภสิริ รุมาคม, 2520) ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าในองค์การ ลักษณะพฤติกรรมปกติสถาน (Organizational Norm) จะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางความประพฤติปฏิบัติของหัวหน้า หากหัวหน้างานเป็นคนดี มีความรู้ มีความสามารถ ก็จะจัดการงานได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516) ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องเป็นบุคคลที่ใช้ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่น ความเป็นผู้นำหรือหัวหน้าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนอื่นหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของงาน และความสัมพันธ์กับบุคคล หัวหน้าหรือผู้นำและผู้บริหารนี้ อาจจะเป็นบุคคลคนเดียวกันก็ได้ คือ มีทั้งตำแหน่ง พฤติกรรม และความสามารถในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ แต่ในอีกมิติหนึ่ง ผู้นำอาจมิใช่ผู้บริหารที่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เขามีบทบาทหน้าที่ มีความสำคัญ และมีอิทธิพลในฐานะเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือเป็นการพิจารณาว่าผู้นำหรือหัวหน้ามีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำหรือหัวหน้า และการรู้จักใช้อิทธิพลเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าสิ่งอื่นใด ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงได้แก่ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในการบริหารงาน

โดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้าที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ดังที่ ฟีดเลอร์ และ เชมเมอร์ (Fiedler and Chomers, 1974) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ ส่วน โบลล์ และ ดาแวนพอร์ต (Boles and Davanport, 1975) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้คนในกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม เฮอร์เซย์ และ บริงน์ชาดด์ (Hersey and Blanchard, 1977) ยังเชื่ออีกว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

จากความหมายของคำว่า ผู้นำหรือหัวหน้า และภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมานั้น จะมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน จนบางครั้งอาจถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าจะจำแนกความแตกต่างของสองคำนี้โดยใช้หลักการของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด กล่าวคือภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่คำว่า ผู้นำ จะเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล (Nath Bhanthumnavin, 1985) ดังนั้นอาจสรุปความได้ว่า หัวหน้าหรือ ผู้นำย่อมหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำ หรือประสานการกระทำภารกิจงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มนั้นด้วย ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลของหัวหน้าหรือผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล โดยพยายามที่จะให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ตอนที่ 2 กรอบความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำ

ทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำนั้น เป็นการมุ่งอธิบายผลสัมฤทธิ์ของผู้นำ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยสามารถระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผลนั้น ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มมาตั้งแต่ ค.ศ.1900 โดยผลงานการศึกษาทั้งหมดดังกล่าวสามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ กลุ่มที่เชื่อว่าปัจจัยคุณลักษณะเฉพาะ (Traits) เป็นตัวกำหนด อีกกลุ่มหนึ่งเชื่อว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมบางประการ (Behaviors) เป็นตัวกำหนด ส่วนกลุ่มสุดท้ายเชื่อว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situations) น่าจะเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Ivancevich, 1977)

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

หลายคนยังมีความเชื่อ เช่นเดียวกับกับอริสโตเติล (Aristotle) ที่ว่านับตั้งแต่เวลาที่เราก่อเกิดมา บางคนถูกกำหนดให้เป็นผู้อยู่ในบังคับ (Subjection) บางคนให้เป็นผู้ปกครอง (Rule) ซึ่งก่อให้เกิดกลุ่มทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะขึ้น โดยพยายามจะชี้เฉพาะให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพหรือจิตลักษณะที่เด่นชัดในแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรืออธิบายพฤติกรรมของผู้นำได้ แนวความคิดทางด้านคุณลักษณะของผู้นำได้ถูกนำเสนอมากมาย ในช่วง ค.ศ.1940 ถึง 1960 ลีต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ศึกษารวบรวมคุณลักษณะของผู้นำ 120 แบบ ระหว่าง ค.ศ.1904 ถึง 1947 โดยเขาได้จำแนกปัจจัยของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำออกเป็น 5 คุณลักษณะ คือ

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ ความมีเชาวน์ ความระวังระไว ความสามารถใช้ถ้อยคำ ความคิดริเริ่ม ความมีวิจาร์ณญาณ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ ความคงแก่เรียน ความรอบรู้ ความสำเร็จเกี่ยวกับการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความไว้วางใจได้ ความริเริ่มหาหนทางด้วยตนเอง ความเพียร ความก้าวร้าว ความเชื่อมั่นตนเอง ความปรารถนาในเรื่องคุณความดี
4. ความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ กิจกรรมการเข้าสังคม ความร่วมมือ การปรับตัวเปลี่ยนแปลงง่าย ความมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม ความนิยมชื่นชม

ทรีวาทาร์ (Trewatha, 1982) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำไว้ 4 ประการ กล่าวคือ

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical Traits) ได้แก่ ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง ความทนทานของร่างกาย
2. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความน่าเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความมีจินตนาการ
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ได้แก่ ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความรับผิดชอบ

จากการศึกษาตัวแปรในกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำพบว่า คุณลักษณะ (Traits) ดังกล่าวมา นั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ แต่ไม่เป็นปัจจัยที่กำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงไม่สามารถใช้ปัจจัยนี้ เพียงประการเดียวในการทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ (Bass, 1981)

ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในกลุ่มทฤษฎีนี้ สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันข้อสรุปที่ค้นพบว่าแบบแผนภาวะผู้นำนั้นมีอยู่จริงและสามารถทำการศึกษาซ้ำ ๆ ได้

ยุกส์ (Yukl, 1981) ได้แบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 19 ด้าน ดังนี้

1. ความเน้นหนักในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นหนักให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามปรับปรุงในด้านการสร้างงานและประสิทธิภาพของงาน พยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามความสามารถและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2. ความจินตอาทร (Consideration) ขอบเขตในการที่ผู้นำเป็นคนมีไมตรีจิต เอื้ออาทรและเห็นอกเห็นใจในขณะเวลาที่ปฏิบัติตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามให้ความยุติธรรมและเที่ยงตรง

3. การกระตุ้นคลันดาล (Inspiration) ขอบเขตในการที่ผู้นำกระตุ้นความกระตือรือร้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาให้การทำงานเป็นกลุ่ม และใช้คำพูดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในความสามารถของพวกเขาที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

4. ความชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้การชื่นชมยกย่องระลึกได้ถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และความซาบซึ้งในความพยายามอย่างยิ่งยวดและการสร้างสรรค์ที่มีส่วนช่วยเหลืองาน และให้ความมั่นใจได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเชื่อถือในเรื่องของการแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์และข้อเสนอแนะของพวกเขา

5. การให้รางวัลตอบแทน (Structuring Reward Contingencies) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การขึ้นค่าแรง การส่งเสริมเลื่อนชั้น การมอบหมายงานที่พึงพอใจให้ ให้เวลาทำงานที่เพิ่มขึ้น ให้เวลาหยุดพักมากขึ้น และอื่น ๆ

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation) ขอบเขตในการที่ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาด้วย

7. การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างอิสระ (Autonomy-Delegation) ขอบเขตในการที่ผู้นำมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและอนุญาตให้พวกเขาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง

8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้ให้รายละเอียดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะกฎระเบียบและนโยบายที่พวกเขาจะต้องรับรู้ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวพวกเขาด้วย

9. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะสำหรับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน วัดผลความก้าวหน้าที่จะไปสู่มเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน

10. การฝึกสอนงาน (Training-Coaching) ขอบเขตในการที่ผู้นำกำหนดความต้องการของการฝึกงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดการฝึกสอนงานที่จำเป็นให้แก่พวกเขา

11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร การตัดสินใจที่ต้องใช้การจัดการที่สูงขึ้นและความก้าวหน้าในการประชุมพบปะกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญนอกองค์กรต่าง ๆ

12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ขอบเขตในการที่ผู้นำสามารถริเริ่มในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้รวดเร็วกับปัญหาที่ต้องอาศัยวิธีการแก้ปัญหาที่ทันที

13. การวางแผน (Planning) ขอบเขตในการที่ผู้นำวางแผนการทำงานที่ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนวิธีที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน และการวางแผนสำหรับการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

14. การประสานงาน (Coordinating) ขอบเขตในการที่ผู้นำประสานงานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสำคัญของการประสานงาน และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการทำงานร่วมกัน

15. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้อำนวยความสะดวกในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์สนับสนุน การให้บริการและอื่น ๆ จัดปัญหาในสภาพแวดล้อมของการทำงานและเคลื่อนย้ายอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะมารบกวนแทรกแซงการทำงาน

16. การเป็นตัวแทน (Representation) ขอบเขตในการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ และบุคคลสำคัญในองค์กร ชักชวนให้พวกเขาชาวซึ่งยินดีสนับสนุนหน่วยงานของตน และใช้อิทธิพลกับหัวหน้างานที่สูงขึ้นไปทั้งในและนอกองค์กร ให้การสนับสนุนและปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานของตนเอง

17. การอำนวยความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสารความคิด และช่วยซึ่งกันและกัน

18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ขอบเขตในการที่ผู้นำป้องกันผู้ใต้บังคับบัญชาในการทะเลาะโต้แย้ง กระตุ้นให้พวกเขาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยจิตใจสงบ และช่วยขจัดความขัดแย้ง ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

19. การวิพากษ์-ความมีวินัย (Criticism-Discipline) ขอบเขตในการที่ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้วยประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ไม่เชื่อฟังคำสั่ง เพื่อให้มีวินัย ผู้นำเรียกมาตักเตือน ตำหนิ พักงาน หรือให้ออกจากงาน

สำหรับการศึกษานี้ ได้ใช้รูปแบบการศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Halpin, 1966) ในการวัดพฤติกรรมของผู้นำด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำ แอลบีดีคิว (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) ซึ่งคณะกรรมการวิจัยบุคคลของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Personnel Research Board at the Ohio State University) จัดทำขึ้น โดยมี จอห์น เค. เฮมฟิลล์ (John K. Hemphill) และคณะ เป็นผู้สร้างแบบสอบถาม ส่วน แอนดรูว์ ดับบลิว ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) และคณะ เป็นผู้จำแนกมิติของผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านโครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านจินตอาทร (Consideration) โดยเติมการวัดพฤติกรรมผู้นำด้านโครงสร้างการริเริ่มมี 29 ข้อ และด้านจินตอาทรมี 28 ข้อ ต่อมาแบบสอบถาม แอลบีดีคิวนี้ได้รับการปรับปรุงให้มีข้อความสั้น กระชับและเป็นข้อความที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำได้ โดยให้สมาชิกของผู้นำหรือผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้นำเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามจะตั้งเกณฑ์วัดออกมาเป็น "เสมอ ๆ บ่อย ๆ บางครั้ง ไม่เคยและไม่เคยเลย" ในการปรับปรุงแบบสอบถามนี้ ทำให้จำนวนข้อในแต่ละด้านลดลงเหลือเพียงด้านละ 15 ข้อเท่านั้น ลักษณะของแบบสอบถาม อาจจะใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม 2 พวก กล่าวคือ ใช้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อผู้นำ โดยผู้นำเป็นผู้ตอบเอง ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะเรียกว่า "LBDQ-Real, Self" และ "LBDQ-Ideal, Self" และใช้สอบถามความคิดเห็นต่อ

พฤติกรรมผู้นำโดยให้สมาชิกของกลุ่มนั้นเป็นผู้ตอบ ลักษณะนี้จะเรียกว่า "LBDQ-Real, Staff" และ "LBDQ-Ideal Staff"

สำหรับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง การริเริ่ม จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องงาน การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานในความพยายามที่จะดำเนินงาน และตั้งแบบแผนที่ดีที่สุดในการทำงาน รวมทั้งวิธีและกระบวนการสื่อสาร การติดตามผล ตลอดจนทดลองความคิดใหม่ ๆ ของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ส่วนด้านจิตอาทรจะเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นมิตร การอาศัยพึ่งพา ไว้วางใจ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง ตลอดจนความอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน แบบสอบถามพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจิตอาทร สอบถามพฤติกรรมของผู้นำแต่ละด้าน จำนวนด้านละ 15 ข้อ โดยด้านโครงสร้างการริเริ่มมีดังนี้ (Halpin, 1966.)

1. สร้างทัศนคติที่กระจ่างชัดต่อผู้ร่วมงาน
2. ทดลองความคิดใหม่ ๆ กับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองด้วยความเคร่งครัด*
4. วิเคราะห์งานที่ไม่สมบูรณ์ได้
5. พุดโดยไม่ได้ไตร่ตรอง*
6. กำหนดให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเหมาะสม
7. ทำงานโดยไม่มีวางแผน*
8. รักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง
9. เน้นการทำงานตามกำหนด
10. ทำให้สมาชิกทั้งหมดเข้าใจในตัวผู้นำ
11. สนับสนุนให้ใช้กระบวนการที่เป็นแบบเดียวกัน
12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบ
13. บอกให้ผู้ร่วมงานทราบว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง
14. คอยติดตามดูว่าสมาชิกผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จตามความสามารถ
15. คอยติดตามดูว่างานที่สมาชิกผู้ร่วมงานทำอยู่มีการประสานสัมพันธ์กัน

ในด้านจินตภาพนั้นพฤติกรรมของผู้นำมีดังนี้

1. ทำตนให้เป็นที่ยอมรับชอบต่อสมาชิกผู้ร่วมงาน
2. ทำแม้สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นที่พอใจแก่ผู้ร่วมงาน
3. เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย
4. หาเวลาที่จะรับฟังจากสมาชิกผู้ร่วมงาน
5. ระมัดระวังตัวมาก หลีกเลี้ยงการคบหาสมาคม*
6. มองหาความเป็นอยู่ที่เหมาะสมสำหรับสมาชิกผู้ร่วมงานทุกคน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของตน*
8. กระทำงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน*
9. ยอมรับความคิดใหม่ได้ช้า*
10. ปฏิบัติกับสมาชิกผู้ร่วมงานทั้งหมดอย่างเท่าเทียมกัน
11. ประารถนาจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
12. เป็นมิตรและเข้าพบได้ง่าย
13. ทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานรู้สึกสบายคลายกังวลเมื่อพูดจากับพวกเขา
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
15. ให้ผู้ร่วมงานเห็นพ้องด้วยกับงานที่มีสาระสำคัญก่อนจะดำเนินการต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* คະแนนทางลบ

แบบสอบถามแอลบีทีคิวนี้ ไม่ได้วัดพฤติกรรมของผู้นำในทุก ๆ ด้าน แต่เป็นการวัดพฤติกรรมของผู้นำในด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาหารเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาพฤติกรรมทั้งสองด้านนี้ ได้ใช้ จตุ-จัตุรัส (Quadrants) ความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Quadrants) เป็นกระบวนการพิจารณาถึงแบบของผู้นำ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ จตุ-จัตุรัสความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Quadrants)

ค่าเฉลี่ยของคะแนนจินตอาหาร

โครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure "S")	IV C^-S^+	I C^+S^+	ค่าเฉลี่ยของคะแนน โครงสร้างการริเริ่ม
	III C^-S^-	II C^+S^-	

จินตอาหาร (Consideration "C")

จากแผนภูมิ จตุ-จัตุรัสความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอนี้ สามารถแสดงให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่ม และด้านจินตอาหารสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งสองด้าน (C^+, S^+) จะตกอยู่ในจัตุรัสที่ 1 ลักษณะผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงเรื่องงานและเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงปรารถนา

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรรสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม และด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม (C^+, S^-) จะตกอยู่ในจัดรัสที่ 2 ลักษณะผู้นำแบบนี้จะไม่เน้นถึงภาระหน้าที่เรื่องราวการทำงานแต่จะไปคำนึงถึงทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีผลเพียงเล็กน้อยต่อการปฏิบัติงาน

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจิตอาทรร และด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมทั้งสองด้าน (C^-, S^-) จะตกอยู่ในจัดรัสที่ 3 ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีความบกพร่องทั้งสองด้าน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่พึงปรารถนา

4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม และด้านจิตอาทรรต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม (C^-, S^+) จะตกอยู่ในจัดรัสที่ 4 ลักษณะผู้นำแบบนี้จะเน้นถึงภาระหน้าที่การทำงานจนลืมนึกถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์ สมาชิกในหน่วยงานถูกคาดหวังจากผู้นำในลักษณะผลงานเป็นหลัก

ในการศึกษาการวัดพฤติกรรมผู้นำแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไอนี้ ได้ใช้แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำแอลบีดีคิว (LBDQ - Leader Behavior Description Questionnaire) วัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน โดยเป็นแบบสอบถามใช้วัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำที่มีผลต่อบทบาทของหน่วยงานและสมาชิกของหน่วยงาน ตลอดจนจรรยาบรรณ วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน แบบสอบถามนี้มีแนวโน้มชี้ให้เห็นอีกว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำนั้นจะสามารถประเมินผลในแนวทางที่ให้การสนับสนุนหรือไปให้การสนับสนุนในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมของผู้นำ โดยด้านผู้บังคับบัญชาจะมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำในด้านโครงสร้างการริเริ่มได้มากกว่าคนอื่นขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำในด้านจิตอาทรรมากกว่าคนอื่นเช่นกัน แบบสอบถามนี้ยังสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่มและลักษณะของกลุ่มได้ เช่น ถ้ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านถูกวัดออกมาโดยสมาชิกในกลุ่มสูง แสดงให้เห็นว่าทัศนคติของกลุ่มหรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่มที่มีต่อผู้นำเป็นไปในทางที่ดี ซึ่งจะรวมไปถึงความสามารถบ่งบอกความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้นำและสมาชิกผู้ร่วมงานได้จากการตอบแบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำนั้น ๆ

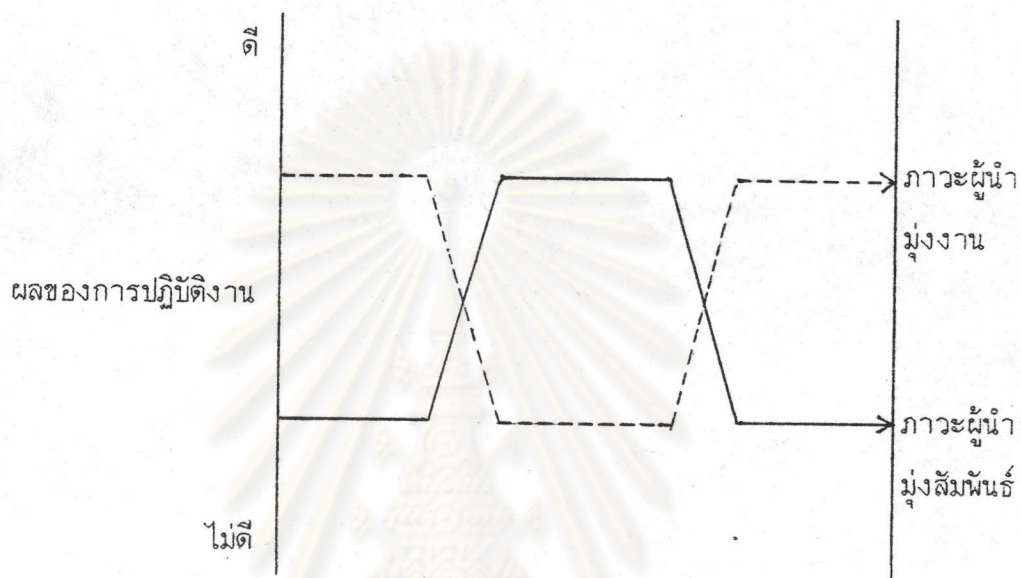
ทฤษฎีเงื่อนไข (Contingency Theories)

จากสองทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วว่า คุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์น่าจะเป็นตัวแปรอิสระ ในการกำหนดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าความรู้สึนึกคิด ทศนคติและพฤติกรรมของผู้นำเอง สำหรับปัจจัยสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่กลุ่มนิยามศึกษามี 3 ปัจจัย (Owen, 1981) ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ปัจจัยนี้วัดได้จากตัวแปร ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ ความชอบพอ ความร่วมมือ เป็นต้น
2. ลักษณะโครงสร้างของงาน ปัจจัยนี้วัดได้จากความชัดเจนของโครงสร้างและลักษณะงาน ได้แก่ นโยบาย เป้าหมาย การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน กฎ และระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น
3. อำนาจในตำแหน่ง ปัจจัยนี้วัดได้จากอำนาจในการให้คนให้โทษของหัวหน้า หากผู้นำมีอำนาจมาก จะเอื้ออำนวยให้เกิดสถานการณ์ที่จะช่วยให้ผู้นำแบบมุ่งงานประสบผลสำเร็จสูงกว่าการใช้พฤติกรรมมุ่งความรู้สึนึกคิดของคนเป็นหลัก

จากปัจจัยสถานการณ์ 3 ประการนี้พีตเลอร์ชี้ให้เห็นว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะกำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เพราะถ้าหากความสัมพันธ์ดี ผู้ร่วมงานยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะอาศัยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งน้อยมาก แต่ในทางตรงกันข้ามสถานการณ์ดังกล่าวอำนาจประโยชน์แก่ผู้นำได้น้อยมาก ดังจะเห็นได้จากแผนภาพต่อไปนี้ (Fiedler, 1976)

แผนภาพ การปฏิบัติงานของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ



สถานการณ์

1 2 3 4 5 6 7 8

ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ร่วมงาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด
อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
สถานการณ์ ที่เอื้อต่อ ผู้นำสูง	สถานการณ์ ที่เอื้อต่อ ผู้นำปานกลาง			สถานการณ์ ที่เอื้อต่อ ผู้นำต่ำ				

เส้นกราฟทึบในแผนภาพจะแสดงถึงการปฏิบัติงานของผู้นำในลักษณะมุ่งงาน

สัมพันธ (Performance of Relationship-Motivated Leaders) ส่วนเส้นกราฟ
 ประ จะแสดงถึงการปฏิบัติงานของผู้นำในลักษณะจูงใจมุ่งงาน (Performance of
 Task-Motivated Leaders) ส่วนกราฟแกนนอนจะเป็นสถานการณ์ทั้งแปดสถานการณ์ ซึ่งจะประกอบ
 ด้วยตัวแปรของสถานการณ์ทั้งสาม อันได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน
 โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ในแบบต่าง ๆ ใน
 สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานดี โครงสร้างของงานชัดเจน
 และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง สถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรเช่นนี้ จะเป็น
 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง แม้ว่าอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้
 นำและผู้ร่วมงานดี โครงสร้างของงานชัดเจน สถานการณ์เช่นนี้ก็ยิ่งเอื้อต่อผู้นำสูงเช่นกัน
 ตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานไม่ดี
 โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน แม้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำจะสูงหรือต่ำก็ตาม ดัง
 สถานการณ์ที่ 7 และ 8 ส่วนปัจจัยสถานการณ์ที่ 3 ถึง 6 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปาน
 กลาง จากแผนภาพที่กล่าวมาแล้วในทัศนะของฟีดเลอร์ พบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะ
 มีผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในปัจจัยสถานการณ์ที่
 เอื้อต่อผู้นำสูงและต่ำ นั่นคือในปัจจัยสถานการณ์ที่ 1 และที่ 2 กับที่ 7 และที่ 8 ตามลำดับ
 ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะมีผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มี
 พฤติกรรมมุ่งงาน ในปัจจัยสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง นั่นคือในปัจจัยสถานการณ์ที่ 3
 ถึงที่ 6 ตามลำดับ

ในด้านพฤติกรรมผู้นำซึ่งแบ่งออกเป็นพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์นั้น
 ฟีดเลอร์จะวัดจากจิตลักษณะของผู้นำโดยตรง โดยใช้เครื่องมือที่ใช้วัดคือ แบบสอบถามที่
 เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (Least Preferred Co-Worker
 Scale) หรือ LPC Scale คะแนน LPC จะเป็นจิตลักษณะ กล่าวคือ เจตคติและแรง
 จูงใจของผู้นำที่จะแสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบ โดยลักษณะของแบบสอบถาม LPC
 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราวัดแบบสื่อความหมาย (Semantic Differential Scale)
 สำหรับบรรยายคุณลักษณะของบุคคลโดยใช้คำคู่ (Bipolar) ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ช่วง
 คะแนนเท่า ๆ กัน (คะแนน 1-8 คะแนน) ลักษณะของแบบสอบถามจะมีคำถาม ถามผู้

ตอบหนึ่งประโยคก่อน โดยเป็นคำถามที่บอกถึงผลงานของบุคคลหนึ่งก่อน แล้วให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะของบุคคลนั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

"คนที่ทำงานร่วมกับท่านแล้ว ทำให้งานนั้นล้มเหลว คน ๆ นั้นมีลักษณะดังนี้"

บุคลิกลักษณะ

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ตามสบาย
ห่างเหิน	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่นเป็นกันเอง

ฯลฯ

แบบสอบถาม LPC ที่นิยมใช้กันในปัจจุบันนี้มีอยู่ทั้งหมด 18 ข้อ โดยความเชื่อมั่นของคะแนน LPC มีค่าสูงมาก เพราะพีดเลอร์เน้นการใช้เพื่อการฝึกอบรม คะแนนของแบบสอบถามจึงต้องมีความเชื่อมั่นสูงเพียงพอที่จะพยากรณ์ผลงานในอนาคต และเนื่องด้วยทฤษฎีของพีดเลอร์ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ จุดสำคัญคือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้คะแนน LPC ที่มีความเชื่อมั่นสูง ส่วนการแปลความหมายคะแนน LPC นั้น พีดเลอร์อธิบายว่าผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ โดยกำหนดไว้ 63 คะแนน และต่ำกว่า จัดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน ส่วนกรณีผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC สูง โดยกำหนดไว้ 73 คะแนน และสูงกว่า จัดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานเป็นบุคคลที่ปรารถนาที่จะให้กลุ่มสมาชิกของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จะมีเจตคติไม่ดีต่อบุคคลที่ทำตนขัดขวางการดำเนินงานของกลุ่ม จะสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มเฉพาะ เรื่องหน้าที่การทำงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว และจะรู้สึกมีความสุขเมื่อผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือและชยันในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ต่างจากผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ไม่ต้องการใช้งานมากเกินไป เกรงจะกระทบกระเทือนความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างตนและสมาชิกในกลุ่ม โดยเชื่อว่าถ้ามีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นแล้วจะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปได้ และปรารถนาที่จะเห็นความรักใคร่กลมเกลียวของสมาชิกทุกคนในกลุ่มอีกด้วย (Fiedler and Garcia, 1987)

สำหรับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำนั้น จะเป็นสภาพการณ์แวดล้อมตัวผู้นำที่ทำให้ตัวผู้นำเองเกิดความมั่นใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบนั้นสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยองค์ประกอบที่สำคัญต่อสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก (Leader-Member Relation: LMR) สิ่งที่สำคัญก็คือการยอมรับและการให้การสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มต่อผู้นำ ผู้นำจะไม่รู้สึกเครียด เครียดและสามารถดำเนินกิจกรรมการงานได้โดยสะดวกเพราะทราบที่อยู่แล้วว่าตนได้รับการไว้วางใจและฟังฟังอาศัยสมาชิกได้ ตรงข้ามถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับและไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ผู้นำจะมีความลำบากไม่สะดวกสบายใจวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มและของตัวผู้นำเอง งานที่รับผิดชอบอยู่อาจไม่ประสบผลสำเร็จในที่สุด (Fiedler and Garcia, 1987)

การวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี วิธีแรกคือ การให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน (Group Atmosphere: GA) เป็นมาตราการวัดที่เคยนิยมกันมาก นานกว่า 20 ปีแล้ว ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำคู่ มีจำนวน 10 ข้อ เช่น ร่วมมือ-ไม่ร่วมมือ มีผลผลิต-ไม่มีผลผลิต เป็นต้น คะแนนบรรยากาศในการทำงานคือผลรวมของคะแนนทั้ง 10 ข้อ ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้วิธีการหาแบบครึ่งฉบับมีค่าระหว่าง .92 - .95 (Fiedler and Gracia, 1987) วิธีที่สอง เป็นมาตราการวัดของฟีดเลอร์ โดยใช้แบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (LMR) ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท กำหนดไว้ 5 ช่วงคะแนน จำนวน 8 ข้อ ค่าของ LMR จะรวมคะแนนทั้ง 8 ข้อ เช่น

(1) ผู้ร่วมงานทั้งหลายของข้าพเจ้าไม่ถูกกัน

1	2	3	4	5
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ใช้วิธีการหาแบบครึ่งฉบับ พบว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง เช่น ฟีดเลอร์และมาฮาร์ หากความเชื่อมั่นแบบครึ่งฉบับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารจำนวน 66 คน มีค่าเท่ากับ .64 ($p < .01$) (Fiedler and Mahar, 1979) ส่วน



วิธีที่สาม เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้พื้นฐานจากดัชนีบ่งชี้ทางสังคมมิติ (Sociometric Indices) เป็นเกณฑ์แสดงถึงการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อผู้นำ เช่น สมาชิกในกลุ่มจะถูกถามว่า "ผู้นำที่คุณชอบมากที่สุดคือใคร" เป็นต้น ลักษณะของเครื่องมือทั้ง 3 ชนิดนี้ พบว่า คะแนนที่ได้จาก 2 วิธีการแรกเป็นคะแนนที่เป็นดัชนีบ่งชี้สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำได้ดีกว่าการใช้สังคมมิติ (Fiedler and Garcia, 1987)

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure: TS) ซึ่งหมายถึงระดับความชัดเจนของงาน โดยสามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ผู้นำรับผิดชอบ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำจะลดลง หากมีความคลุมเครือและไม่มีคำแนะนำ ดังนั้นผู้นำจะต้องสามารถตอบได้ถึง โครงสร้างของงานว่า งานที่รับผิดชอบคืองานอะไร ทำไม่ต้องทำ และทำอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Fiedler and Garcia, 1987)

ทฤษฎีของฟีดเลอร์นั้น ได้พัฒนาเครื่องมือวัดโครงสร้างของงานเป็นแบบสอบถามที่ปรับจากแนวคิดของชอว์ (Shaw, 1963, 1973) โดยแบ่งโครงสร้างของงานออกเป็น 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal-Clarity) แนวทางไปสู่เป้าหมายวิธีดำเนินการ (Goal-Path Multiplicity) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการ (Solution Specificity) และวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม (Decision Verifiability) ลักษณะแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ทชนิด 3 และ 4 ช่วงคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนชนิดที่ 3 ช่วงคะแนนเป็นคำถามครอบคลุมโครงสร้างของงานทั้ง 4 มิติ ดังกล่าว จำนวน 10 ข้อคำถาม และส่วนชนิดที่ 4 ช่วงคะแนน เป็นส่วนของการปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำจำนวน 2 ข้อ แล้วนำคะแนนทั้งสองส่วนมาลบกันเพื่อทราบระดับความชัดเจนของงานที่แท้จริง กรณีในส่วนชนิดที่ 3 ช่วงคะแนน มีคะแนนรวม 6 คะแนน หรือต่ำกว่าแล้วไม่ต้องปรับคะแนน ดังตัวอย่างคำถามเช่น

ส่วนแรก

(1) มีแบบแผน แผนภาพ รูปแบบหรือคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของผลงานที่สำเร็จแล้ว

2	1	0
จริงเสมอ	จริงเป็นบางส่วน	จริงเป็นส่วนน้อย

ส่วนที่สอง

(2) เมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าคนอื่น ๆ ในตำแหน่งเดียวกัน ข้าพเจ้าได้รับ
รับการฝึกฝนเพื่อตำแหน่งนี้เพียงใด

3	2	1	0
ไม่ได้รับการฝึกฝนเลย	ได้รับการฝึกฝนน้อย	ได้รับการฝึกฝนปานกลาง	ได้รับการฝึกฝนมาก

ลักษณะของคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวพันกันอยู่บ้าง เพราะเป็นแบบสอบถามวัดแนวโน้มหรือวัดความก้าวหน้าของงาน จึงสามารถปรับใช้กับการวัดโครงสร้างของงานได้หลายลักษณะ งานใดที่มีโครงสร้างชัดเจนจะมีลักษณะเด่น คือ มีเป้าหมายชัดเจน มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดวิธีเดียว และผู้นำสามารถตรวจสอบงานได้โดยใช้วิธีที่ง่ายที่สุด ซึ่งจะได้คะแนนสูงสุดจากแบบสอบถาม

3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power: PP) หมายถึง อำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำเพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้นได้ตั้งไว้ อำนาจเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Potential Force) ของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากหน่วยงานโดยมีสิทธิสั่งการ ดำเนินงาน ประเมินผล ให้คุณให้โทษในขอบเขตที่กำหนดไว้ ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่จะเกิดขึ้นได้โดยเป็นอำนาจที่ถูกยอมรับจากสมาชิก (Accepted Forces) ส่วนอิทธิพลเป็นอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งจะมีผลกระทบต่อความคิดเจตคติของอีกบุคคลหนึ่ง การจูงใจ การโน้มน้าวเกลี้ยกล่อมและการเสนอแนะ ต่างเป็นรูปแบบของอิทธิพลทั้งสิ้น ดังนั้นบุคคลหนึ่งจึงมีสิทธิ์ที่จะใช้ดุลยพินิจของตนยอมรับหรือปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้นำหรือไม่ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจอำนาจหน้าที่และอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิศาลลาภรณ์, 2522)

การวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ พิตเลอร์ได้สร้างแบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท ชนิด 3 และ 2 ช่วงคะแนน จำนวน 5 ข้อ เช่น

(1) ข้าพเจ้าสามารถที่จะลงโทษ หรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

2	1	0
สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้

(2) ชื่อตำแหน่งของข้าพเจ้า มีปรากฏอยู่อย่างถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์หรือถูกต้องตามกฎหมายในองค์การนี้

1	0
มี	ไม่มี

การวัดสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำนั้น ฟีดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปจำลองของสถานการณ์ (Contingency Model) แบ่งกลุ่มที่ศึกษาโดยใช้มีรยฐาน แบ่งออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ จากคะแนนของแบบสอบถามดังที่กล่าวมาแล้วคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน อาจจะใช้ Group Atmosphere (GA) หรือ Leader-Member Relation (LMR) แล้วนำคะแนนที่ได้มาแบ่งออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ
2. โครงสร้างของงาน (TS) แบ่งคะแนนออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ
3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (PP) แบ่งออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ เช่นเดียวกัน

จากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสามครั้งจะได้กลุ่มย่อย 8 กลุ่ม เรียกว่า ออกเตนท (Octant) ซึ่งแต่ละออกเตนทก็คือสถานการณ์ย่อยหนึ่งสถานการณ์ ซึ่งต่างระดับกัน แต่สามารถจัดกลุ่มกำหนดคุณลักษณะของสถานการณ์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับสูง ปานกลางและต่ำ ดังภาพ คือ

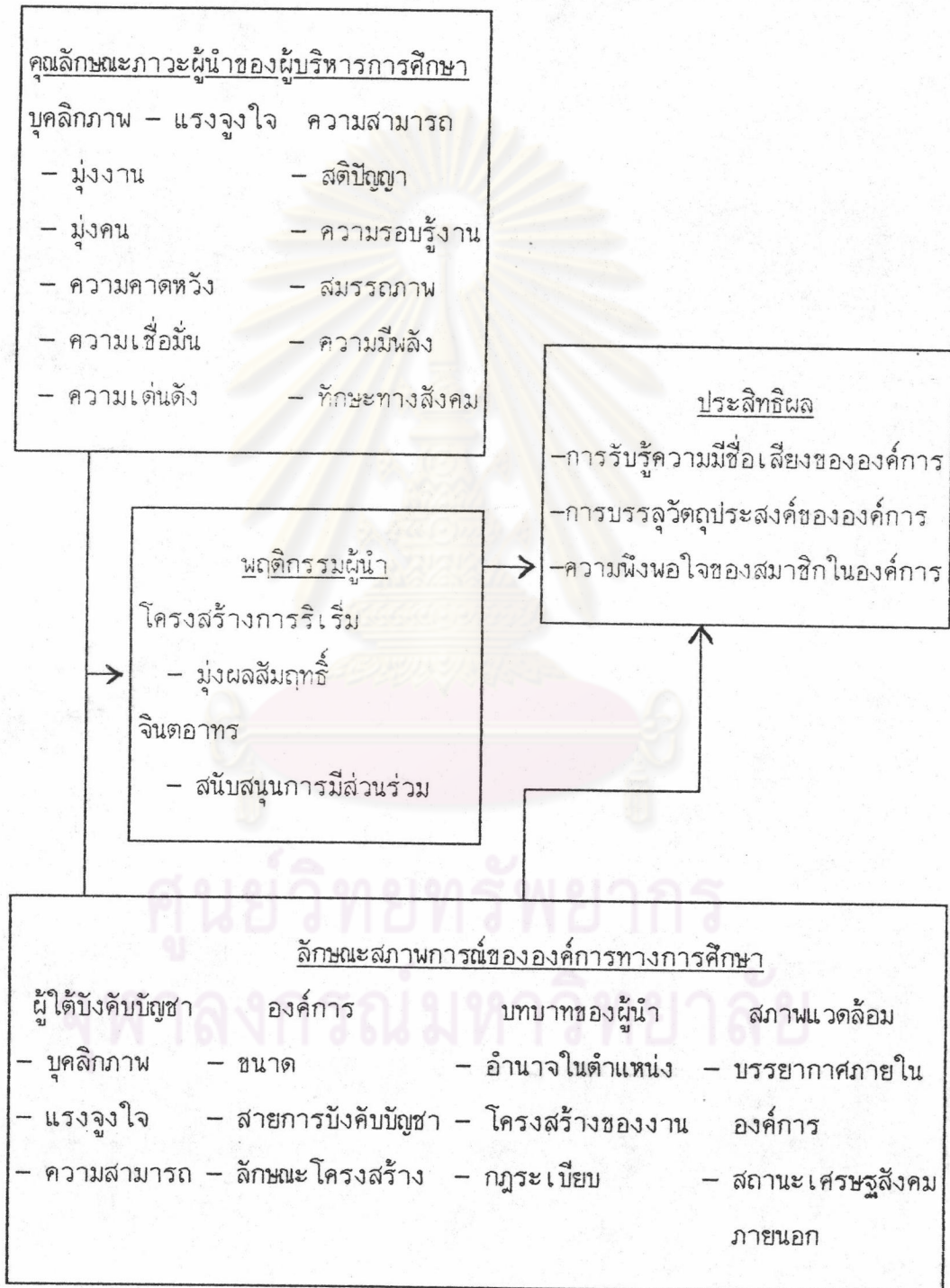
แผนภาพ ลักษณะมาตรการการจัดสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

LMR	สูง				ต่ำ			
TS	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
PP	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
สถานการณ์ย่อย	1	2	3	4	5	6	7	8
	สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง		สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง				สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำ	

จากภาพประกอบดังกล่าว สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุดคือสถานการณ์ย่อยที่ 1 ซึ่งหมายถึงคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานสูง กลุ่มมีโครงสร้างของงานชัดเจน คะแนนสูงและคะแนนของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำสูงเช่นกัน ส่วนสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุดคือสถานการณ์ย่อยที่ 8 ซึ่งหมายถึงคะแนนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามด้านต่ำ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานชัดเจนและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1982) ได้ศึกษาประสิทธิภาพภาวะผู้นำทางการศึกษาขยายเพิ่มเติมจากการศึกษาของฟีดเลอร์ จุดเริ่มต้นที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ คุณลักษณะพฤติกรรม สถานการณ์และประสิทธิผล ดังแผนภาพแสดงตัวแปรสำหรับศึกษาภาวะผู้นำดังนี้

แผนภาพ แสดงตัวแปรสำหรับศึกษาภาวะผู้นำของฮอยและมิสเกล



จากแผนภาพพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลิกภาพและความสามารถ โดยแนวคิดคุณลักษณะมุ่งคน มุ่งงาน นำผล

มาจากแนวคิดของพีตเลอร์ ส่วนลักษณะสภาพการณ์ขององค์การทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างขององค์การ บทบาทผู้นำ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และจากแผนภาพนี้จะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ลักษณะสภาพการณ์ขององค์การทางการศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา จะก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผล และลักษณะสภาพการณ์ขององค์การทางการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ซึ่งสามารถประเมินได้โดยมีเกณฑ์ 3 ประการ คือ การรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์การ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

ตอนที่ 3 กรอบความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531) ถ้าจะกล่าวถึงประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ก็ย่อมจะหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่นั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การเป็นภาวะสันนิษฐาน (construct) ที่มีความสลับซับซ้อน นิยามของประสิทธิผลขององค์การจึงมีมากมายหลายนิยามขึ้นอยู่กับลักษณะและวัตถุประสงค์ ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการประเมินขององค์การนั้น ๆ แต่ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการประเมินควรเป็นไปเพื่อให้ทราบว่าองค์การนั้นมีจุดเด่นจุดด้อยประการใดบ้าง เป็นหนทางเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขมากกว่าการมุ่งจัดอันดับความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพราะไม่มีองค์การใด ๆ จะประสบผลสำเร็จในทุก ๆ ด้าน โดยความหมายของคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือหัวหน้ากับสภาพการณ์ในขณะนั้น (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การนั่นเอง (Hersey

and Blanchard, 1977) อย่างไรก็ตามรอบบิณส์ได้เสนอว่าแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การค่อนข้างซับซ้อน นิยามของประสิทธิผลขององค์การมีความซับซ้อนไปด้วย และได้เสนอนิยามของประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นระดับ(Degree) ที่องค์การสามารถบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว (Robbins, 1987) สำหรับการพิจารณาตัดสินประสิทธิผลขององค์การควรเลือกเน้นที่ปริเซต (Domain) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรืองานหลัก ๆ เฉพาะในบางปริเซตที่สำคัญ จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยังไม่พบว่ามึมหาวิทยาลัยใดมีประสิทธิผลสูงเกิน 2 ปริเซต จาก 4 ปริเซต (Cameron and Whitter, 1983) ส่วนฮอยและมิสเกล ยังได้กล่าวไว้ดีกว่าองค์ประกอบของประสิทธิผลในระบบขององค์การประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 ด้าน กล่าวคือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการแฝงเร้น (Latency) และในมิติที่กล่าวมาทั้ง 4 ด้านนี้ ในแต่ละด้านจะมีตัวบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิผลในแต่ละมิติดังนี้ ในด้านการปรับตัวจะมีตัวบ่งชี้คือ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่าย การเจริญงอกงาม นวัตกรรม การพัฒนา การควบคุมครอบคลุมกลไกการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านการบรรลุเป้าประสงค์จะมีตัวบ่งชี้คือผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตทรัพยากรที่ได้รับมา ประสิทธิภาพ คุณภาพ ในด้านการบูรณาการจะมีตัวบ่งชี้คือ ความพึงพอใจ การหมุนเปลี่ยน การจ้างงาน การขาดเรียนของผู้เรียน บรรยากาศ การสื่อสารที่เปิดเผย และในด้านการแฝงเร้น จะมีตัวบ่งชี้คือ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของมวลชีวิต ความรู้สึกถึงเอกลักษณ์ แรงจูงใจ บทบาทและบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล ฮอยและมิสเกลได้เพิ่มความชัดเจนสำหรับตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลในมิติแต่ละด้านอีกคือ เวลา ซึ่งจะแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ระดับซึ่งจะเป็นรายบุคคล กลุ่ม ส่วน ฝ่าย หรือระบบ และกลุ่มคนภายในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย (Hoy and Miskel, 1982) และจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ อาจกระทำได้ 4 แนวทาง (Robbins, 1987) ดังนี้คือ

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้จะเน้นที่ผล (Ends) มากกว่าที่วิธีการ (Means) นิยามของประสิทธิผลขององค์การคือ ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้คือ องค์การมีเป้าหมายแน่นอน (Ultimate Goals) มี

เป้าหมายไม่มากเกินไป เป็นที่เข้าใจตรงกัน และมีความเห็นพ้องต้องกันด้วย การวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยาก สำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การวัดโดยยึดเป้าหมายที่เป็นจริง (Actual Goal) ไม่ใช่เป้าหมายที่ระบุไว้ในเอกสาร (Official Goal) ควรให้ความสำคัญแก่ผู้มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การวัดประสิทธิผลขององค์การในแนวทางนี้เหมาะสำหรับองค์การที่บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

2. แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach) แนวทางนี้เชื่อว่าการพิจารณาองค์การพิจารณาทั้งระบบ นิยามประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดทรัพยากร การนำส่งของผลผลิต การธำรงรักษาเสถียรภาพและความสมดุลย์ของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นแนวทางเชิงระบบนี้จึงเน้นที่วิธีการ (Means) มากกว่าที่ผล (ends) ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในองค์การเหมาะสำหรับองค์การที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้ชัดเจน เพราะเสี่ยงมาใช้เกณฑ์ความสามารถในการจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input Criterion) แทนเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล (Output Criterion)

3. แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach) แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ นิยามของประสิทธิผลขององค์การในแนวทางนี้คือระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมของตน แนวทางนี้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัย คล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือแนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่สามารถละเลยต่อกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ อย่างกรณีของสถาบันการศึกษาเอกชน การดำเนินงานต้องให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน เพราะค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ได้มาจากค่าเล่าเรียน เป็นต้น

4. แนวทางค่านิยมที่แข่งขัน (The Competing-Value Approach) ฐานคติแนวทางนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ จะมีลักษณะเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่สามารถ

กำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุดได้ แนวทางนี้เมื่อยุบรวมและจัดกลุ่มความชอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันและได้รายการของเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่ครอบคลุมทั้งหมด (Comprehensive Test) โดยจะมององค์ประกอบร่วม (Common Elements) และเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาจัดรวมเป็นชุดพื้นฐาน (Basic Sets) ของค่านิยมที่แข่งขันกัน จะได้ชุดของนิยาม 3 ชุด แต่ละชุดจะมีนิยามประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique Effectiveness Model) ดังนี้

ชุดที่ 1 คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) ความยืดหยุ่นจะให้คุณค่าแก่กันวัดกรรม การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง ส่วนการควบคุมจะให้คุณค่าเกี่ยวกับเสถียรภาพ ระเบียบและความสามารถในการทำนาย

ชุดที่ 2 คือการเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของคนกับการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ การแข่งขันในการให้ค่านิยมระหว่างการทำให้อุทิศตนในความรู้สึกลึกและความต้องการที่จำเป็นของคนในองค์การ กับการให้ความสนใจในผลิตภาพและความสำเร็จในงาน

ชุดที่ 3 คือการเน้นที่วิธีการซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการภายในและระยะเวลาที่ยาวนานกับการเน้นที่ผลคือผลได้ ชุดนี้เป็นสองสิ่งตรงข้ามกัน ระหว่างแนวทางการบรรลุเป้าหมายกับแนวทางเชิงระบบนั่นเอง

จากชุดของค่านิยมทั้ง 3 ชุดนี้ ถ้ากำหนดสัญลักษณ์ให้ O คือ Organization P คือ People F คือ Flexibility C คือ Control M คือ Means และ E คือ Ends จะสามารถจัดชุดของค่านิยม 8 ชุด ดัชนีวัดประสิทธิผลขององค์การ 8 ดัชนี ดังตารางต่อไปนี้ (Robbins, 1987)

ดัชนี	คำบรรยาย	นิยาม
OFM	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไขและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ดัชนี	คำบรรยาย	นิยาม
OFE	การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquisition of Resources)	สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจาก สภาพแวดล้อมภายนอกได้มากขึ้นและ สามารถขยายงานได้
OCM	การวางแผน (Planning)	เป้าหมายมีความชัดเจนและเป็นที่ เข้าใจดี
OCE	ผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity and Efficiency)	ปริมาณงานของผลผลิต (Output) สูง
PCM	การมีข้อมูลสนเทศ (Availability of Information)	มีช่องทางของการสื่อสารที่ทำให้คนใน องค์การ ได้รับรู้กับสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การทำงานของตน
PCE	เสถียรภาพ (Stability)	ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่องและ ความราบรื่นในการดำเนินงาน
PFM	การผนึกกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Forces)	สมาชิกในองค์การทำงานด้วยความไว้ วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน
PFE	แรงงานที่ชำนาญ (Skilled Work Force)	สมาชิกในองค์การได้รับการฝึกฝนทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่าง เหมาะสม

จากตาราง จะเห็นได้ว่าเมื่อผสมผสาน (Combine) ดัชนีทั้ง 8 ชุด จะได้รูปแบบประสิทธิผลขององค์การต่าง ๆ ขึ้น 4 รูปแบบ ซึ่งเป็นนิยามของประสิทธิผลขององค์การ 4 นิยาม กล่าวคือ

1. PFM+PFE จะได้รูปแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์ (Human-Relations Model) ตามรูปแบบนี้จะให้นิยามของประสิทธิผลขององค์การ โดยรวมกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Force) สมาชิกในองค์การทำงานด้วยความไว้วางใจ เคารพซึ่งกัน และกันเป็นวิธีการ (Means) เพื่อให้เกิดผล (Ends) คือแรงงานที่มีทักษะ (Skilled Work Force)

2. OFM+OFE จะได้รูปแบบที่เรียกว่ารูปแบบระบบเปิด (Open-System Model) นิยามของประสิทธิผลขององค์การตามรูปแบบนี้ เน้นที่ความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขและอุปสงค์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นวิธีการ (Means) เพื่อให้เกิดผลหรือสิ่งที่ต้องการ (Ends) คือทรัพยากร

3. OCM+OCE จะได้รูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational-Goal Model) นิยามประสิทธิผลขององค์การโดยใช้การวางแผนโดยกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการ (Means) เพื่อให้เกิดผลหรือสิ่งที่ต้องการ (Ends) คือผลิตภาพและประสิทธิภาพในระดับสูง

4. PCM+PCE จะได้รูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal-Process Model) นิยามประสิทธิผลขององค์การตามรูปแบบนี้จะเน้นคน การควบคุม การให้ข้อมูลสนเทศที่เพียงพอ เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ คือความมั่นคง (Stability) ซึ่งหมายถึง ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่อง และความราบรื่นในการดำเนินงาน

คาเมรอน (Carmerson, 1978) ยังได้กล่าวสรุปถึงปัญหาในการกำหนดประสิทธิผลทางการอุดมศึกษาเนื่องจากสาเหตุดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ยากในการระบุอย่างชัดเจนของเป้าประสงค์ที่สามารถวัดได้ และผลิตภาพทางการอุดมศึกษา เนื่องด้วยความซับซ้อนกำกวมและความเปลี่ยนแปลงได้ และถ้าปราศจากวัตถุประสงค์ที่มีความหมายและสามารถวัดได้ก็เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ในการกำหนดประสิทธิผลของการอุดมศึกษา

2. การประเมินประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ก่อให้เกิดความระแวงสงสัยและการป้องกันตนเองเกิดขึ้นในชุมชนวิชาการ เพราะสิ่งนี้ชุมชนภายนอกพยายามที่จะ

พิจารณาและควบคุมการอุดมศึกษา หรือแม้แต่ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องรีบแก้ไข สิ่งนี้ ดูเหมือนทำให้ความอิสระในการทดลอง คั่นคว่า นวัตกรรม การเสี่ยงต่อความล้มเหลวหรือ การสร้างคุณภาพมาตรฐานที่เฉพาะ ไม่เป็นสิทธิพิเศษของสถาบันอุดมศึกษาต่อไปอีกแล้ว การ ประเมินเป็นข้อจำกัดความมีอิสระทางวิชาการ

3. การเงินงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการศึกษาด้าน ประสิทธิภาพมากกว่าด้านประสิทธิผล โดยจัดระบบการศึกษาที่มีคุณภาพแต่เสียเงินน้อยที่สุด เน้นที่ประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่อัตราส่วนระหว่างต้นทุนและผลผลิตที่ได้หรือจำนวนปริมาณพลัง งานที่สูญหายไปในการผลิต ผลผลิตขององค์การ ซึ่งการอุดมศึกษาวัดโดยมีตัวบ่งชี้คือต้นทุน ต่อผู้เรียน อัตราส่วนครูต่อนิสิตนักศึกษา ต้นทุนต่อจำนวนอาจารย์ ซึ่งเกณฑ์ที่นิยมใช้นั้น ไม่ เพียงพอต่อการรู้ถึงความสำเร็จของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไม่จำเป็นต้องแสดง ประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องสามารถแสดงถึงประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรด้วย ใช้ ทรัพยากรแล้วเกิดการเสียไปไร้ประโยชน์น้อยที่สุด ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้ ไม่สามารถกำหนดวัด โดยเกณฑ์เดียวกันได้ และควรเน้นความจำเป็นที่เกณฑ์ประสิทธิผลมากกว่า

อย่างไรก็ตาม คาเมรอน (Cameron) ยังได้ระบุมิติประสิทธิผลของสถาบัน อุดมศึกษาและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจการศึกษาของผู้เรียน มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือระดับความพึงพอใจ ของผู้เรียนต่อประสบการณ์ทางการศึกษาในสถาบันของพวกเขา
2. พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือการขยายความรู้ทาง วิชาการ ความเจริญและความก้าวหน้าของผู้เรียนในสถาบัน
3. พัฒนาการการศึกษาเพื่ออาชีพของผู้เรียน มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้ คือ การขยาย พัฒนาการทางอาชีพของผู้เรียน เน้นที่พัฒนาการศึกษาเพื่ออาชีพ และโอกาสสำหรับ พัฒนาการการศึกษาเพื่ออาชีพซึ่งจัดโดยสถาบัน
4. พัฒนาการทางส่วนบุคคลของผู้เรียน มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือพัฒนาการของผู้เรียน ที่ไม่ใช้ในด้านวิชาการและการศึกษาเพื่ออาชีพ คือทางด้านกาย อารมณ์ สังคม หรือ วัฒนธรรม เน้นที่พัฒนาการส่วนบุคคล และ โอกาสที่สถาบันจัดเพื่อพัฒนาส่วนบุคคลด้วย
5. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์และผู้บริหาร มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือ ความพึงพอใจในงานและการทำงานในสถาบัน

6. พัฒนาการทางวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์ มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือการขยายความรอบรู้ทางวิชาชีพและพัฒนาการของอาจารย์ ตลอดจนจำนวนของสิ่งจูงใจต่อพัฒนาการทางวิชาชีพที่จัดโดยสถาบัน

7. การเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์ต่อชุมชน มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือการเน้นที่หน่วยงานที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย การปรับตัว และการบริการต่อสังคมภายนอก

8. ความสามารถได้มาซึ่งทรัพยากร มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือความสามารถได้มาซึ่งทรัพยากรจากสังคมภายนอก เช่น ครู-อาจารย์ที่ดี การสนับสนุนด้านงบประมาณ

9. ความสุขสมบูรณ์ขององค์การ มีเกณฑ์ตัวบ่งชี้คือความเมตตากรุณา ความกระปรี้กระเปร่า ความคงอยู่ได้ในกระบวนการภายในและการปฏิบัติดำเนินการของสถาบัน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มณฑป.

สมใจนึก วรรณิน (2528) ได้ศึกษาทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อคุณสมบัติของคณบดี 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยจำแนกตัวแปรดังต่อไปนี้คือ วิทยาเขตในส่วนกลางและวิทยาเขตในส่วนภูมิภาค เพศ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 295 คน ประกอบด้วยคณะพลศึกษา 28 คน คณะมนุษยศาสตร์ 66 คน คณะวิทยาศาสตร์ 85 คน คณะศึกษาศาสตร์ 71 คน และคณะสังคมศาสตร์ 45 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ในคณะพลศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์ มีทัศนะต่อคุณสมบัติของคณบดีทุกด้านว่าเป็นสิ่งจำเป็นมาก โดยอาจารย์ทุกคณะมีทัศนะต่อคุณสมบัติของคณบดีเป็นรายชื่อในแต่ละด้านโดยสรุป ดังนี้

1.1 ด้านวิชาการ คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งต้องมี ได้แก่ ความรู้ในการบริหารงานบุคคล สนใจหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ยอมรับความคิดใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ทางวิชาการมาประยุกต์ใช้

1.2 ด้านความเป็นผู้นำ คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ ฉลาด มีไหวพริบ กระฉับกระเฉงว่องไว ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา มีความคิดริเริ่ม มองการณ์ไกล กล้าเผชิญปัญหาและตัดสินใจได้เหมาะสมในทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ต้องมี ความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บรักษาความลับ ใจกว้าง ยอมรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและพบว่าคุณสมบัติที่จำเป็นน้อยได้แก่ เป็นผู้ที่มีครอบครัวแล้ว และการเป็นเพศชาย

1.3 ด้านการบริหาร คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน สามารถวินิจฉัยปัญหาข้อเท็จจริงและตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเด็ดขาดฉับพลัน นอกจากนี้ยังสามารถติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกคณะ

1.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ มีความจริงใจต่อทุกคน และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. อาจารย์ในวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตภูมิภาคของคณะมนุษยศาสตร์และคณะสังคมศาสตร์ มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อาจารย์ของคณะพลศึกษาในวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตภูมิภาคมีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดี ด้านวิชาการแตกต่างกัน ส่วนอาจารย์ของคณะมนุษยศาสตร์ที่อยู่วิทยาเขตส่วนกลาง และวิทยาเขตภูมิภาคมีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์ของคณะสังคมศาสตร์ที่อยู่ในวิทยาเขตส่วนกลาง และวิทยาเขตภูมิภาคมีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีด้านการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. อาจารย์เพศชายและอาจารย์เพศหญิงในทุกคณะ มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานสูงกว่า 10 ปี ในทุกคณะ มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ในคณะวิทยาศาสตร์ มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการในทุกคณะ มีทัศนคติต่อคณบดีแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. อาจารย์ที่มีประสบการณ์การบริหาร และไม่มีประสบการณ์การบริหารในทุกคณะมีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดี แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาจารย์ที่มีประสบการณ์การบริหารและไม่มีประสบการณ์การบริหารของคณะวิทยาศาสตร์มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของคณบดีด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู ซึ่งมีตัวแปรต้นที่ศึกษาคือ ภูมิหลังของหัวหน้าคณะวิชา พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลการบริหารในวิทยาลัยครู ประชากรที่ศึกษาเป็นหัวหน้าคณะ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนนำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย อธิการ และรองอธิการฝ่ายวิชาการ กลุ่มละ 34 คน รวมจำนวน 68 คน หัวหน้าคณะวิชา จำนวน 143 คน และอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา จำนวน 286 คน จากวิทยาลัยครู 34 วิทยาลัย แบบสอบถามถูกส่งไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 497 ชุด ปรากฏว่าได้รับกลับคืน จำนวน 465 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.56 ผลการวิจัยมีสรุปดังนี้

1. ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู คือสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนพฤติกรรมผู้นำนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูก็ต่อเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่เอื้อต่อหัวหน้าคณะวิชา
3. เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านสภาพการณ์ในคณะวิชา พบว่าโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการทุกด้าน อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชามิใช่องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการแต่อย่างใด

4. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารภารกิจทางวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของหัวหน้าคณะวิชาเป็นสำคัญ เป็นต้นว่า

4.1 องค์ประกอบทั้ง โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอนทั้งน้อยและมาก มีวุฒิทางการศึกษาสูง ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและมีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย

4.2 องค์ประกอบเฉพาะ โครงสร้างของงานในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษาปานกลาง และที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาก

4.3 องค์ประกอบเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

5. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงเท่านั้น

6. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าที่มีวุฒิทางการศึกษาปานกลาง เท่านั้น

7. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลการบริหารของหัวหน้าคณะวิชาที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ โดยเฉพาะในงานพัฒนาอาจารย์

8. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะงานจัดการเรียนการสอนเพียงภารกิจเดียวเท่านั้น และผลการวิจัยยังพบว่า ความเอื้อของสภาพการณ์ในคณะวิชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ



ประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนของหัวหน้าคณะวิชา คือ สภาพการณ์ที่เอื้อสูงกว่า
ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนได้มากกว่า

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศนั้น ซายดัม (Syudam, 1984) ได้ศึกษา
ชีวประวัติ หน้าที่ พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของคณบดีอาชีวศึกษา วิทยาลัยชุมชนของรัฐ
ในสหรัฐอเมริกา โดยข้อมูลที่ศึกษานี้ได้มีส่วนสัมพันธ์กับขนาดของสถาบัน รูปแบบของการ
บริหารและแหล่งของเงินทุน การศึกษาเน้นที่ลักษณะชีวประวัติของคณบดีคือลักษณะอย่างไร
หน้าที่ของคณบดีมีอะไรบ้าง คณบดีได้แสดงพฤติกรรมผู้นำในด้านจิตอาทรและด้านโครงสร้าง
สร้างการริเริ่มในงานของตนหรือไม่ มีความแตกต่างระหว่างคณบดีที่มีประสิทธิผลและไม่มี
ประสิทธิผลสำหรับด้านลักษณะทางชีวประวัติ หน้าที่และพฤติกรรมผู้นำหรือไม่ ลักษณะชีวประวัติ
หน้าที่ และพฤติกรรมผู้นำของคณบดีแตกต่างกันกับขนาดของสถาบัน รูปแบบของการบริหาร
และแหล่งเงินทุนอย่างไร

คณบดีอาชีวศึกษามีลักษณะชีวประวัติคือเป็นคนผิวขาว เพศชาย อายุเฉลี่ย 47 ปี
ส่วนเพศหญิงและเชื้อชาติอื่น ๆ ไม่สามารถแสดงข้อมูลให้เป็นตัวแทนได้ การศึกษาระดับ
ปริญญาโท ปรากฏให้เห็นว่าเป็นการศึกษากำหนดขั้นต่ำสำหรับตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม
จำนวนคณบดีที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกเพิ่มมากขึ้น ขอบเขตประสบการณ์พื้นฐาน
สำหรับคณบดีได้รับขณะที่ศึกษาอยู่ และคณบดีส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์นอกเหนือสาขาการ
ศึกษาบ้าง อย่างไรก็ตามตำแหน่งคณบดีนี้เป็นตำแหน่งแรกในตำแหน่งระดับบริหารของ
คณบดีส่วนใหญ่ และการหมุนเวียนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉลี่ยประมาณ 6 ปี

คณบดีชี้ว่า ความสำคัญระดับสูงสุดและรับผิดชอบสูงสุดคือหน้าที่การจัดวางแผน
โปรแกรมพัฒนาและประเมินผล และบริหารงานบุคคล คณบดีประเมินว่าการบริการนักศึกษา
กิจการนักศึกษา ไม่อยู่ในความรับผิดชอบ และยังประเมินว่าการพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพ
และการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมมีความสำคัญน้อยที่สุด คณบดีรับรู้การประเมินเหมือนกัน
สำหรับการวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านจิตอาทรและด้านโครงสร้างการริเริ่ม และถูกประเมิน
ว่ามีประสิทธิผลโดยศึกษานิเทศก์ผู้ใกล้ชิดของพวกเขา คณบดีที่มีประสิทธิผลประเมินการ
วางแผน โปรแกรมการพัฒนาและประเมินผลว่าเป็นสิ่งสำคัญสูงกว่าคณบดีที่ไม่มีประสิทธิผล

ลักษณะชีวประวัติ หน้าที่และพฤติกรรมผู้นำถูกกำหนดโดยขนาด วิธีการบริหารสถาบัน และ แหล่งสนับสนุนการเงิน แต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

แทนลิงเจอร์ (Tanlinger, 1988) ได้ศึกษาพัฒนาการของชีวประวัติ ประสพการณ์ ความชำนาญและความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำริเริ่มของคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ใน สหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคณบดี 32 คน เป็นเพศชาย 29 คน เพศหญิง 3 คน เป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ในระดับปริญญาเอกในสหรัฐอเมริกา โดยจะต้องดำรง ตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาเพื่อแสดงถึงรูปแบบการตอบสนองของข้อความประสพการณ์ความชำนาญในแบบสอบถามซึ่งอำนวยความสะดวกให้ เกิดการสร้าง ชีวประวัติพื้นฐานเป็นข้อมูลที่สัมพันธ์กับความเป็นคณบดี วัตถุประสงค์ที่สองคือค้นคว้าให้แน่ เกี่ยวกับข้อมูลประสพการณ์ความชำนาญสามารถก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างคณบดีที่ถูก กำหนดว่าเป็นพวกความคิดริเริ่มสูงและกลุ่มพวกที่มีความคิดริเริ่มต่ำกว่า

วิธีการศึกษา ตัวแปรต้น หมายถึง ภาวะผู้นำริเริ่มถูกวัดโดยการรวมคะแนนข้อความต่าง ๆ ในแบบสอบถาม ประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ กิจกรรมและผลสัมฤทธิ์ ตัวแปร ตาม คือ ข้อความประสพการณ์ความชำนาญ 36 ด้าน โดยถูกจัดกลุ่มเข้าเป็น 5 กลุ่ม คือ (1) ลักษณะครอบครัวและพฤติกรรม (2) การจูงใจของตนและการตั้งเป้าหมายกิจกรรม (3) ความรู้วิชาการและอาชีพที่สนใจและดำเนินการมุ่ง ไปสู่ (4) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับ บุคคลใกล้ชิด (5) การแสดงรูปแบบบทบาทหรือพี่เลี้ยงคอยดูแล

ผลการศึกษารูปได้คือ (1) มีทางเป็นไปได้ที่สร้างข้อมูลชีวประวัติคณบดี คศึกษาศาสตร์เป็นรูปแบบชีวประวัติไม่ขัดกันกับข้อมูลงานวิจัยก่อน ๆ ที่เกี่ยวกับอัตตชีวประวัติ ของคณบดี (2) และจากการอ้างอิงถึงกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ความแตกต่างในรูปของตัว แปรประวัติของคณบดีที่จัดว่ามีความคิดริเริ่มสูง และคณบดีที่มีความคิดริเริ่มต่ำกว่าไม่ปรากฏ ได้เด่นชัด ซึ่งจากสภาพการณ์นี้อาจเกิดจากการขาดความเที่ยงและความตรงของเกณฑ์การ วัดภาวะผู้นำริเริ่ม

อิกานิม (Ekanem, 1989) ได้สำรวจบทบาท ขอบเขตและหน้าที่ของคณบดี คศึกษาศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของการ

ศึกษาเพื่อกำหนดบทบาท ขอบเขตและหน้าที่ของคณิตศึกษาศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐและ เอกชน โดยข้อมูลเก็บจากแบบสอบถามที่ส่ง ไปรษณีย์ไปยังคณิตศาสตร์ที่ถูกจัดเป็นกลุ่มตัว อย่าง โดยแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 63 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 230 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และ ไคสแควร์

จากข้อมูลสรุปที่ได้รับพบว่าชีวิตประวัติของคณิตศาสตร์ประกอบด้วยอายุ เพศ เงินเดือน เวลาในตำแหน่งคณิตศาสตร์และรูปแบบของอาชีพ การประเมิน โดยใช้มาตราของลิเคิร์ตใน อำนวยการหน้าที่ในด้านความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้าน ความรับผิดชอบ เช่นเดียวกันกับการคาดประมาณเวลาที่ใช้ในกิจกรรมทางวิชาชีพ ถูกรวบรวมและวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของแบบของสถาบัน ขนาดและระดับโปรแกรมการศึกษาสูงสุดที่เปิดให้การศึกษา มีสมมติฐาน 12 สมมติฐานที่ทดสอบและถูกปฏิเสธที่ระดับนัยสำคัญ .05 มีข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างค่ามัธยฐานของ เงินเดือนคณิตศาสตร์ชายและคณิตศาสตร์หญิง โดย อยู่บนพื้นฐานของแบบสถาบัน ขนาด และระดับโปรแกรมการศึกษาสูงสุดที่เปิดให้การศึกษา

ผลสรุปจากการศึกษาสำรวจพบว่าคณิตศึกษาศาสตร์ไม่เพียงแต่รับผิดชอบการบริหารงานประจำวันของคณะวิชาเท่านั้น แต่ยังคงต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายและ โครงการการวางแผนระยะยาว การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ คณะกรรมการต่าง ๆ การจัดอาจารย์ใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจบรรจุตำแหน่งอาจารย์ประจำ การตัดสินใจ การบอกเลิกจ้าง การแก้ไขปัญหาขัดแย้ง และการพิจารณาเปิดสอนรายวิชา บทบาทและ หน้าที่คณิตศาสตร์บางครั้งอาจเกิดจากลักษณะของเอกเทศบุคคล และหรือหน่วยการศึกษา ตาม ลำดับก่อนหลัง และเป้าประสงค์ เช่นเดียวกันกับระดับอำนาจตำแหน่งหน้าที่ที่คณิตศึกษาศาสตร์ มีอยู่ ความสัมพันธ์ที่เด่นชัดระหว่างเวลาส่วนตัวและเวลาในวิชาชีพ เริ่มมีความสำคัญอย่าง ยิ่ง คณิตศาสตร์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอย่างยิ่งในบทบาทของตนที่จะก่อให้เกิดการริเริ่ม และ อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับการช่วยให้ผู้อื่นทำงานบรรลุเป้า ประสงค์ที่เขาเหล่านั้นตั้งไว้ ในทางตรงกันข้ามคณิตศาสตร์ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจอย่างยิ่งในการ เสียเวลาให้กับบทบาทหลาย ๆ บทบาทและความรับผิดชอบหลาย ๆ อย่างที่เขาจะต้อง กระทำให้สมบูรณ์

จากการศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคณิตศาสตร์ข้างต้น พบว่ามีผู้ให้ความสนใจและ มีการศึกษาวิจัยอยู่น้อย ทั้งการวิจัยภายในประเทศและการวิจัยต่างประเทศ คณิตศาสตร์ในฐานะ

เป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะวิชาที่รับนโยบายของมหาวิทยาลัยนำมาสู่การบริหารดำเนินการและจัดการภารกิจของคณะให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะได้ผลมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเองในฐานะผู้บริหารงานสูงสุดในคณะให้ลุล่วงไปด้วยดี วิชาชีทางด้านศึกษาศาสตร์และการฝึกหัดครูนั้น รัฐได้เห็นความสำคัญของสาขาวิชาชีพนี้อย่างยิ่ง เพราะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้นที่สามารถผลิตบัณฑิตทางด้านศึกษาศาสตร์และการฝึกหัดครู และเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดจะต้องนำวิชาชีศึกษาศาสตร์อันเป็นศาสตร์หนึ่งทางด้านสังคมศาสตร์ ที่จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทบทวนปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงบทบาทของวิชาชีให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นหากได้มีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่เหมาะสม โดยสามารถดำเนินงานบริหารงานคณะวิชาในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นการขยายพรมแดนความรู้ทางด้านวิชาชีศึกษาศาสตร์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย