การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล

A Study of Leadership Styles of Mahidol University's Administrators

รศ.ดร.นฤนันท์ สุริยมณี*

ผศ.ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินภาวะผู้นำตลอดจนอำนาจการควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล และเปรียบเทียบภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ ของผู้บริหารหน่วยงานตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร รวมทั้งศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณบดีคณะต่าง ๆ ผู้อำนวยการ สถาบัน / สำนัก และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำและแบบประเมินอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของ Fred Fiedler (The Contingency Model of Leadership Effectiveness) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ t-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ ของผู้บริหารตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างใด ๆ นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้บริหารหน่วยงานประมาณครึ่งหนึ่งมีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารเพื่อพัฒนาการทำงานในระดับปานกลาง อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัย ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับอำนาจ การควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานตามทฤษฎีของ Fiedler ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารหน่วยงานควรจะได้ปรับเปลี่ยนสถานการณ์การนำเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำของตน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการฝึกอบรม

---

* **รองศาสตราจารย์** คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

** **ผู้ช่วยศาสตราจารย์** คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

The purposes of this study were to assess the leadership styles and situational control of Mahidol University's Administrators. The comparison of the administrators' leadership styles and their situational control were also examined based on gender and administrative experience. The sample consisted of 123 administrators from various faculties and institutions of Mahidol University. The Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness questionnaire was used to collect data. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test

The findings were as fallows :

1. Most of the administrators were classified as relationship - oriented leaders and perceived themselves as having high situational control

2. The were no statistically significant differences in leadership styles and situational control based on gender and administrative experience. It was also found that most of the administrators had training experiences at the moderate level

3. When their relationship oriented leadership style was considered in accordance with high situational control, it could be concluded based on Fielder's model that the administrators' leadership style was assessed as self - centered, aloof, and having poor group performance

According to the findings it is recommended that the administrators need improvement in their managerial skills in order to be mare effective leaders.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานในทุก ๆ องค์กร ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังที่ Peter Drucker (1954) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นทรัพยากรพื้นฐานและสำคัญยิ่งต่อองค์กรปัจจุบัน จนทำให้มีการเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถในการนำที่มีประสิทธิผล การขาดแคลนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนี้ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในองค์กรธุรกิจเท่านั้น หากแต่มีหลักฐานปรากฏชัดเจนว่า ได้มีการขาดแคลนผู้บริหารที่มีความสามารถในองค์กรทุกรูปแบบ ซึ่งรวมถึงในวงการศึกษาด้วย (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) ยังกล่าวว่า แม้ว่าการบริหารการศึกษาจะมีองค์ประกอบหลากหลายที่จะช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลผลิต ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตลอดจนความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร (J.Chiok Foong Loke, 2001) ยิ่งไปกว่านั้น Masse, B. (1982) ยังพบว่าบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานและบรรยากาศการเรียนรู้ รวมทั้งภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในองค์กร (Storeur & Vanden Berghe, 2001)

อย่างไรก็ดีภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเองได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่ง O′Donovan T.R. (1975) ได้สรุปถึงผลเสียของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม คือ

1. ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง
2. ประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) หรือประสิทธิภาพของผลงานลดลง
3. ส่งผลให้บุคลากรลาออกและเปลี่ยนงานมากขึ้น
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น

นอกจากนั้นจากผลการศึกษาของนงลักษณ์ ฮวบเจริญ (2543) พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการพิจารณาในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นผลงานของส่วนรวมและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน (ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์, 2542 และลมัย ทองเรือง, 2543) ในทำนองเดียวกัน ถาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะได้มีการศึกษาและประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ของยุคการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร
4. เพื่อเปรียบเทียบอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดลตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร
5. เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและประเมินภาวะผู้นำตลอดจนอำนาจการควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดลที่ปฏิบัติหน้าที่ระหว่างเดือนธันวาคม 2552 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2553 และการศึกษานี้ยึดตามทฤษฎีผู้นำของ Fred Fiedler (A Contingency Model of Leadership Effectiveness, 1967) เป็นหลัก ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) และผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับอำนาจการควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานว่ามีมากน้อยเพียงใด ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะประสบผลสำเร็จในงานสูงเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader - Member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง ของผู้นำนั้น ๆ (Position Power)

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารหน่วยงานที่มีเพศ และประสบการณ์ด้านการบริหารต่างกัน จะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารหน่วยงาน ที่มีเพศ และประสบการณ์ด้านการบริหารต่างกัน จะมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและประเมินภาวะนำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ได้แก่ คณบดี คณะต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก และหัวหน้าภาควิชา จำนวนทั้งหมด 170 คน (ฐานข้อมูลมหาวิทยาลัยมหิดล, ธันวาคม 2551) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970)

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำของ Fred Fiedler แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1) แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานหรือแบบประเมิน LPC (Least- Preferred -Coworker Scale) โดยให้ผู้ตอบนึกถึงบุคคลที่ตนเห็นว่าเมื่อร่วมทำงานด้วยแล้วมีความยุ่งยากใจและทำให้งานล้มเหลว บุคคลดังกล่าวจะเป็นบุคคลที่ผู้ตอบทำงานด้วยในปัจจุบันหรือในอดีตก็ได้ มีจำนวน 18 ข้อ และมีลักษณะเป็น Semantic Differential Scales ซึ่งประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามเป็นคู่ ๆ แต่ละคู่มี 8 คะแนน จากมากที่สุดทางบวกหรือน้อยที่สุดทางลบ มีคะแนน 8 ไปจนถึงน้อยที่สุดทางบวกหรือมากที่สุดทางลบ มีคะแนน 1

2) แบบประเมินอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) มีคำถามจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ มีตัวเลือกตามแบบวัดของ Likert ประกอบด้วย

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหน่วยงานกับผู้ร่วมงาน (Leader-Member Relationship) มี 5 ตัวเลือก

ข. โครงสร้างของงานในหน่วยงาน (Task Structure) คำถาม 10 ข้อแรกมี 3 ตัวเลือก

ค. อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน (Position Power) มี 5 ข้อ 4 ข้อแรกมี 3 ตัวเลือก และข้อสุดท้ายมี 2 ตัวเลือก

นำแบบสอบถามที่ได้แปลและปรับคำถามให้สอดคล้องกับการทำงานในระดับมหาวิทยาลัยของไทย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับภาษาไทยที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 20 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาซ (Cronbach Method) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน LPC เท่ากับ 0.95 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าความเชื่อมั่นของ Fred Fiedler ปรากฏว่าได้ผลใกล้เคียง กัน คือ 0.92

ก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือแจ้งถึงความสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลและอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ หลังจากนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารด้วยค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ตามเกณฑ์คะแนน วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบตัวแปรเพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร โดยใช้ค่าสถิติ t-test

สรุปผลการวิจัย

ผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 คน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.5 เป็นเพศหญิง มีอายุ 51 ปีขึ้น ร้อยละ 68.3 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 81.3 มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 74.8 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 82.1 มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารหน่วยงาน 2-4 ปี มากที่สุด ร้อยละ 43.1 มีบุคลากรในหน่วยงานน้อยกว่า 50 คน ร้อยละ 49.6 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารร้อยละ 81.8

การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน ตามแบบประเมิน LPC พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เกือบทั้งหมด ร้อยละ 94.3 เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) ที่เหลือ ร้อยละ 1.6 เป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task - Oriented) และร้อยละ 4.1 อยู่ในช่วงกลางระหว่างแบบเน้นงานและแบบเน้นความสัมพันธ์ (Sociointependent)

การประเมินอำนาจการควบคุมสถานการณ์ พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 65.0 มีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดระดับของอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้บริหารหน่วยงาน พบว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารหน่วยงานกับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 52.8) ความชัดเจนของงานอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 52.0) และการมีอำนาจในตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 88.6) นอกจากนั้น ยังพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานประมาณครึ่งหนึ่งร้อยละ 52.8 มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารเพื่อพัฒนาการทำงานในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร พบว่า ไม่มีความแตกต่างทั้ง 2 ตัวแปรอย่างไรก็ดี ผู้บริหารหน่วยงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีคะแนนภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงโดยมีค่า = 89.12 และ 87.57 ตามลำดับ นอกจากนั้น ผู้บริหารทั้งที่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารและไม่เคยมีประสบการณ์มีภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง เช่นกัน โดยมีค่า = 88.38 และ 87.98 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้บริหารหน่วยงาน จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างทั้ง 2 ตัวแปร ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิงมีคะแนนอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง โดยมีค่า = 52.08 และ 51.88 ตามลำดับ นอกจากนั้นผู้บริหารทั้งที่เคย มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารและไม่เคยมีประสบการณ์มีคะแนนอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง เช่นกัน โดยมีค่า = 52.76 และ 50.66 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ปรากฏว่าผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดมีภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่ำตามทฤษฎีผู้นำของ Fiedler เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับภาวะผู้นำของตน

อภิปรายผล

การประเมินภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำของ Fred Fiedler กำหนดให้ผู้ที่ได้คะแนน LPC สูง (73 คะแนนหรือมากกว่า) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship – Oriented) ในขณะเดียวกันผู้ที่ได้คะแนน LPC ต่ำ (63 คะแนนหรือน้อยกว่า) เป็นผู้นำที่เน้นงาน (Task – Oriented) และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดลเกือบทั้งหมด ร้อยละ 94.3 เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ถือว่า ความสำเร็จของงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน และให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรค่อนข้างมาก เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพฉะนั้นทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) จึงเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ (Mann, 1965) ทั้งนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน นอกจากนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานถึงร้อยละ 81.8 มีประสบการณ์ด้านการบริหาร และประมาณครึ่งหนึ่งร้อยละ 52.8 ได้ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารในระดับปานกลางซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว สามารถชี้ชัดได้ว่าผู้บริหารหน่วยงานมีความพร้อมทั้งด้านความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 3 ด้าน นั่นคือ ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจนา จิตต์สุภรณ์ (2541) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำเป็นแบบเน้นความสัมพันธ์และผลการศึกษาของ Dumina Lellupitiya (2009) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโคลัมโบ ประเทศศรีลังกา เป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ เช่นกัน อย่างไรก็ดีการบริหารงานที่มีประสิทธิผลสูง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งคนและงานในระดับสูง นั่นคือส่งเสริมสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมทั้งมุ่งงานในระดับที่สมดุลกัน ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความสามารถ

และเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เป็นการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงานด้วยความพึงพอใจสูง อันเป็นลักษณะของการบริหารแบบทีมงาน (Team Management) ตามแนวคิดของ Blake & Mouton (1964)

สำหรับอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 65.0 มีอำนาจการควบคุมสถานการณ์โดยรวมในระดับสูง โดยมีองค์ประกอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 52.8 โครงสร้างของงานมีความชัดเจนในระดับสูง ร้อยละ 52.0 และมีอำนาจในตำแหน่งในระดับมาก ร้อยละ 88.6 ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำของ Fiedler ที่กล่าวว่า สถานการณ์ที่มีอำนาจการควบคุมสูงจะมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในระดับมากหรือปานกลาง มีความชัดเจนของงานและอำนาจในตำแหน่งสูง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2536: 133) นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา จิตต์สุภรณ์ (2541) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง เช่นกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dumina Lellupitiya (2009) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโคลัมโบ ศรีลังกา มีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้บริหารหน่วยงาน ตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทั้ง 2 ตัวแปร เมื่อพิจารณาในประเด็นของตัวแปร เพศ พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.5 เป็นเพศหญิง ย่อมหมายความว่า ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิงมีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเท่าเทียมกัน หากมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 81.3 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารถึงร้อยละ 81.8 จากข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานมีระดับความรู้และทักษะการบริหารที่ใกล้เคียงกัน จึงไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ตามตัวแปรทั้งสอง

ส่วนการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานนั้น จากทฤษฎี ว่าด้วยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่าง ผู้นำรูปแบบหนึ่งอาจประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งและอาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป และจากทฤษฎีผู้นำของ Fred Fiedler (1967) เชื่อว่า ผู้นำจะมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งสถานการณ์ในที่นี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน
2) โครงสร้างของงาน
3) อำนาจในตำแหน่ง

ในการจัดประสานภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น Fiedler ให้ความเห็นว่าผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) จะมีประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง ในขณะเดียวกันผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง เมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลางและจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำตามทฤษฎีผู้นำของ Fiedler ที่มีแนวคิดว่า ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์มีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงจะเป็นผู้นำที่มุ่งตนเองเป็นที่ตั้ง ค่อนข้างเผด็จการ ห่างเหิน และไม่เป็นกันเอง ผลการทำงานของกลุ่มจึงไม่ค่อยดี อย่างไรก็ดี ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์สามารถเปลี่ยนเป็นผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงได้ โดยการปรับสถานการณ์ภายในหน่วยงานของตนให้เหมาะสม ซึ่งทฤษฎีของ Fiedler เชื่อว่า สถานการณ์ที่เหมาะสมกับผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ คือ สถานการณ์ที่มีอำนาจการควบคุมในระดับปานกลาง ที่อาจมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ความชัดเจนของงานและอำนาจในตำแหน่ง ในระดับปานกลางทั้ง 3 องค์ประกอบหรืออาจมี 1 องค์ประกอบ หรือ 2 องค์ประกอบ ในระดับสูง / มาก และอีก 1 องค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำ / น้อย หรือปานกลาง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2536 : 133) นอกจากนั้น Fiedler ให้ข้อเสนอแนะว่าในกรณีที่ภาวะผู้นำและสถานการณ์ไม่สอดคล้องกัน ผู้นำควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์การนำมากกว่าปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตน ซึ่งเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากกว่า และในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์นั้น ควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป และควรกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาประสิทธิผลของกลุ่ม

อย่างไรก็ดี การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่ง Mc Cauley (1986) เชื่อว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการในการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะข้อคิดเห็นบางประการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน ดังนี้

1. จากผลการวิจัยนี้ พบว่าผู้บริหารหน่วยงานถึงร้อยละ 25.2 เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารน้อยมากและอีกร้อยละ 11.4 ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารเลย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยควรจะได้จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับการบริหารในมิติต่าง ๆ ให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่

2. การจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นตามข้อ 1 ควรจะได้จัดขึ้นเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องในลักษณะของ Ongoing Training เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรม

3. เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นผู้บริหารหน่วยงานควรจะได้พัฒนาทักษะการบริหารที่จำเป็นทั้ง 3 ด้าน ตามสัดส่วนที่เหมาะสม นั่นคือ ด้านวิชาการ (Technical Skills) ด้านมนุษย์ (Human Skills) และด้านความคิด (Conceptual Skills)

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นอีกแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารระหว่างกัน เป็นลักษณะของการเรียนรู้จากผู้อื่น

บรรณานุกรม

ชูชัย สมิทธิไกร. (2536). **ค้นหาความเป็นผู้นำและประสานให้เข้ากับสถานการณ์.** เรียบเรียงจาก Improving Leadership Effectiveness ของ Fred Fiedler. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.

ถาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540). **รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกระทรวงหลักของไทย.** สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.

นงลักษณ์ ฮวบเจริญ. (2543). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 1 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์. (2542). ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยาการตำรวจ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2546). **ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ลมัย ทองเรือง. (2543). ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536). **การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร.** เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อินทร กิตติก้อง. (2550). ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของบุคลากร ในอำเภออุบลรัตน์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Bartol, K. and Martin, D.C. (1991). **Management.** New York : Mc Graw - Hill.

Drucker, P.F. (1954) **The Practice of Management.** New York : Harper & Row.

Fiedler, F. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : Mc Graw - Hill.

J. Chiok Foong Loke. (2001). Leadership Behaviors : Effects on Job satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. **Journal of Nursing Management,** (9); 191 - 204.

Krejcie, R.V. & Morgan, w. (1970). **Education and Psychological Measurement.** New York : McGraw - Hill.

Storeur, S., D′ Hoore, W., & Vandenberghe. (2001). Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing staff. **Journal of Advanced Nursing,** 35 (4); 533 - 542.

****