

แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ
สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

ร้อยตรีหญิง วนิดา ทองจันทร์

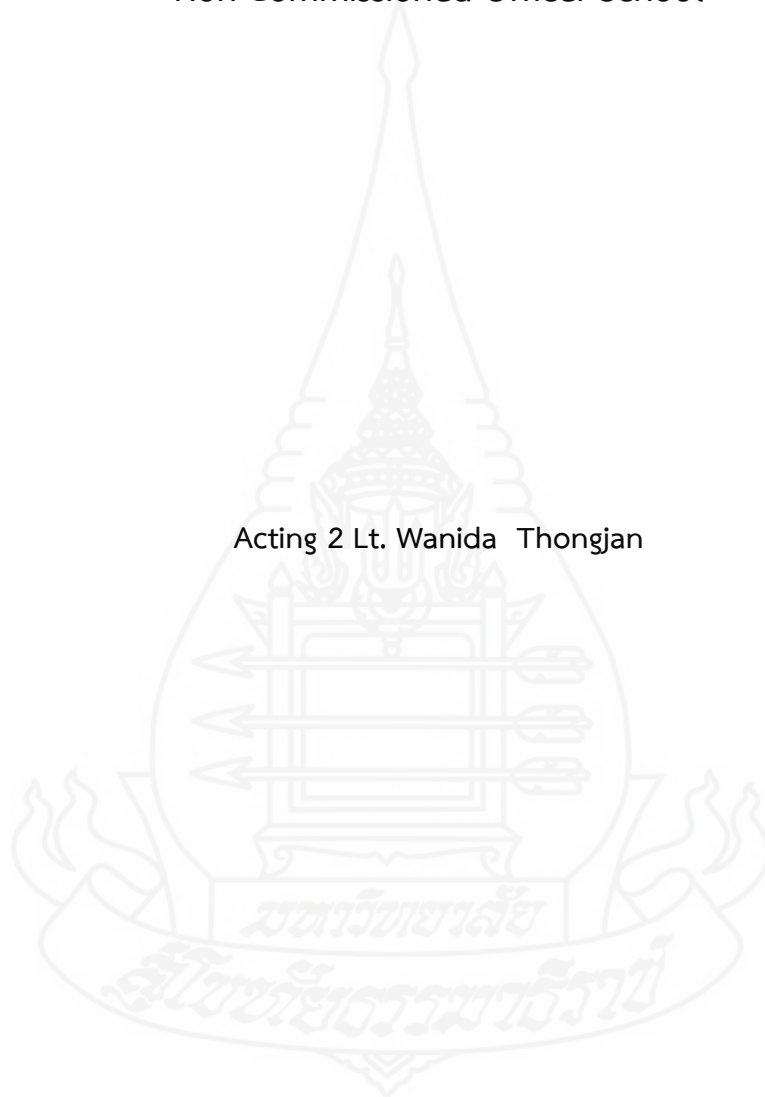


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

Desirable Leadership Behavior of Officials of Army
Non Commissioned Officer School

Acting 2 Lt. Wanida Thongjan




An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก
ชื่อและนามสกุล	ร้อยตรีหญิง วนิดา ทองจันทร์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



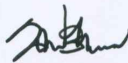
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิลิชัยกุล)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบ
ทหารบก

ผู้ศึกษา ร้อยตรีหญิง วนิดา ทองจันทร์ **รหัสนักศึกษา** 2593001049 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา
โรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัด (2) เปรียบเทียบแบบ
พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตาม
คุณลักษณะส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนะการเสริมสร้างแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของ
โรงเรียนนายสิบทหารบก

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ข้าราชการในสังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำนวน 451 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ 212 คน
ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้
สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่
การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ส่วนใหญ่มีการรับรู้
แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ และแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การ
บริหารงานแบบ 5,5 แบบทางสายกลาง (2) ข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกที่มีปัจจัย
ลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้าราชการที่มี
ระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 และข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มี
แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน และ (3) ข้อเสนอแนะพบว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้
ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อ
ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถทำให้เป็นจริงได้ เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายาม
ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

คำสำคัญ แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ข้าราชการ โรงเรียนนายสิบทหารบก

Independent Study title: Desirable Leadership Behavior of Officials of Army Non Commissioned Officer School

Author: Acting 2Lt. Wanida Thongjan; **ID:** 2593001049; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr.Kingporn Thongbai, Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were to: (1) study the existing and the desirable leadership behavior of officials at Army Non Commissioned Officer School (2) compare the existing and desirable leadership behavior of officials at Army Non Commissioned Officer School separately by the personality characters; and (3) suggest the improvement for desirable leadership behavior of Army Non Commissioned Officer School.

Population was 451 officials of Army Non Commissioned Officer School. Sample size was 212 officers calculated by using Taro Yamane calculation formula. Sampling method employed stratified random sampling. Research instrument was a questionnaire. Statistics for data analysis used frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and One- way ANOVA.

The results were as follows: (1) the officials of Army Non Commissioned Officer School has perception about the existing and desirable leadership behavior at the highest level in the moderate practice aspect. (2) The officials of Army Non Commissioned Officer School with differences in personal factors have no differences in perception about both the existing and desirable leadership behavior. Except for the education aspect that had difference perception about both the existing leadership behavior with statistically significant level at 0.05. (3) The respondents suggested that the supervisors of Army Non Commissioned Officer School should: pay attention to both working and morale aspects; define clearly work objective which can make subordinates to share vision and accomplish the mission; and the supervisors should motivate the subordinates to achieve the goals.

Keywords: Desirable leadership behavior, Officials, Army Non Commissioned Officer School

กิตติกรรมประกาศ

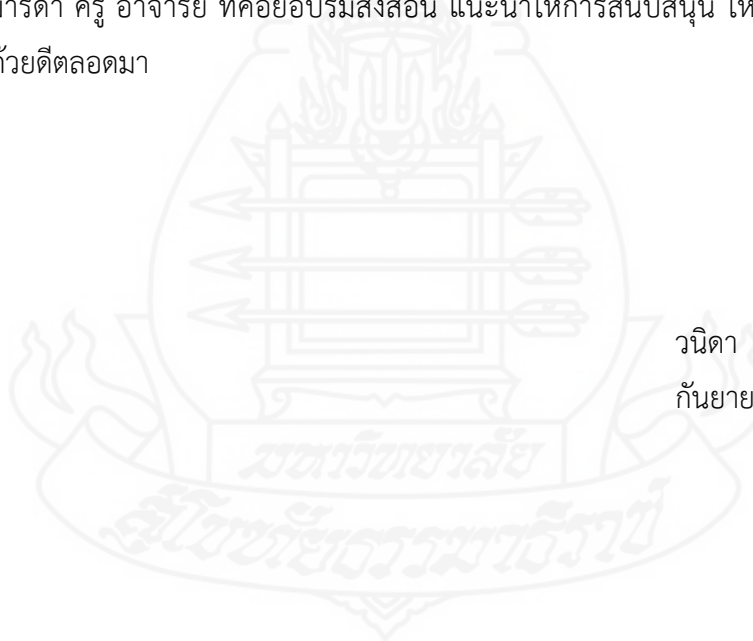
การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากท่านคณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ ที่ได้ช่วยกรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ดำเนินมา อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณมาไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ผู้บังคับบัญชาของโรงเรียนนายสิบทหารบก ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการ จัดเก็บข้อมูลภายในโรงเรียนนายสิบทหารบก และให้โอกาสแก่ผู้ศึกษาได้ศึกษาในระดับมหาบัณฑิต และข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์อย่างมากจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมบูชา แต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่คอยอบรมสั่งสอน แนะนำให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและให้ความ ช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

วนิดา ทองจันทร์

กันยายน 2561



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
ประวัติความเป็นมาโรงเรียนนายสิบทหารบก	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	71
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่	75
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์	76

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	77
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	86
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปการศึกษา	88
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	100
ประวัติผู้ศึกษา	104

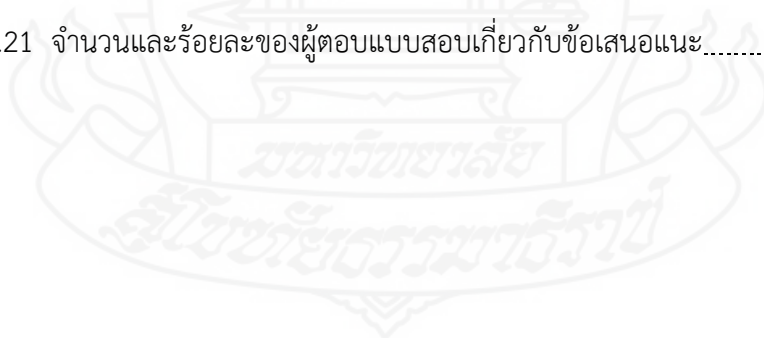


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำและอิทธิพลที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	15
ตารางที่ 2.2 แหล่งที่มาของอำนาจและแนวทางการประยุกต์ใช้อำนาจ.....	16
ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model.....	48
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบ ทหารบก จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	72
ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก.....	75
ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก.....	76
ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามเพศ.....	77
ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามสถานภาพ.....	78
ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามอายุ.....	78
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามชั้นยศ.....	79
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา.....	79
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธี LSD.....	80
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับรายได้.....	80
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	81
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามลักษณะงาน.....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามเพศ.....	82
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามสถานภาพ.....	82
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามอายุ.....	83
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามชั้นยศ.....	83
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา.....	84
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามรายได้.....	84
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	85
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามลักษณะงาน.....	85
ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ.....	86



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	30
ภาพที่ 2.2 ตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ Blake & Mouton	35
ภาพที่ 2.3 สัญลักษณ์โรงเรียนนายสิบทหารบก	60
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและการจัดส่วนราชการของโรงเรียนนายสิบทหารบก	62
ภาพที่ 3.1 ตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ Blake & Mouton	68



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพมากน้อยเพียงใดจะเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถ ทักษะ และความเชื่อ ซึ่งสาเหตุเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการบริหารงานต่างๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหาร หัวหน้า และผู้นำในการทำงานทั้งหลาย เพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาด้วยจึงจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่างๆ การใช้ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ ต้องใช้ทักษะ ความสามารถในทุกด้าน ทั้งการใช้จิตวิทยา และการสั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความอยากทำงาน อยากร่วมในทุกภารกิจทุกคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะการมีผู้นำที่มีคุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานย่อมมีคุณภาพด้วย (ภัทรกร วงศ์สกุล, 2555: 2) ความสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรแล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ (จตุพร สังฆวรรณ, 2557: 11) ซึ่งสิ่งที่ผู้นำควรมี คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร การเป็นผู้นำมองเพียงผิวเผินอาจจะเห็นว่าไม่ยากลำบากแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่กระทำให้สมบูรณ์ยาก ดังนั้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่พึงเรียนรู้และ

พัฒนาได้ หรือหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศรี, 2547: 261) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่ถูกต้องและเหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น แบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ แบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อยครั้ง (ราณี อีสัชยกุล, 2557: 6-26) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานในลักษณะต่างๆ กัน การเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ย่อมนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ และถ้าแบบของความเป็นผู้นำขององค์การไม่เหมาะสม หรือการใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่เหมาะสมก็อาจส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของครูอาจารย์ ตลอดจนประสิทธิภาพของนักเรียนขึ้นอยู่กับผลงานของทุกฝ่ายร่วมกัน และยิ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญที่ต้องเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่

โรงเรียนนายสิบทหารบก สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งอยู่ในส่วนการศึกษาของกองทัพบก ก่อตั้งมาแล้ว 49 ปี มีเป้าหมายในการผลิตบุคลากรทางการทหารให้กับกองทัพบก โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติ และการนำไปใช้งานอย่างจริงจัง เพื่อผลิตนายทหารประทวนหลักให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของตนอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีคุณสมบัติตามที่กองทัพบกต้องการ เป็นผู้ที่มีความดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำคือบุคคลที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์การ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลอื่นนั้นต้องดำเนินการบนพื้นฐานของจริยธรรมไม่ใช่การดำเนินการโดยไม่เลือกวิธีปฏิบัติ เพราะถึงแม้ว่าผู้นำจะพาองค์การสู่ความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย แต่ผู้นำอาจถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ไม่ดี

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาค้นคว้าในเรื่องของแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อให้ทราบถึงแบบพฤติกรรมผู้นำที่ข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกนั้นพึงประสงค์ และเพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชาของโรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การพร้อมกับความสุขของทุกคนในองค์การ

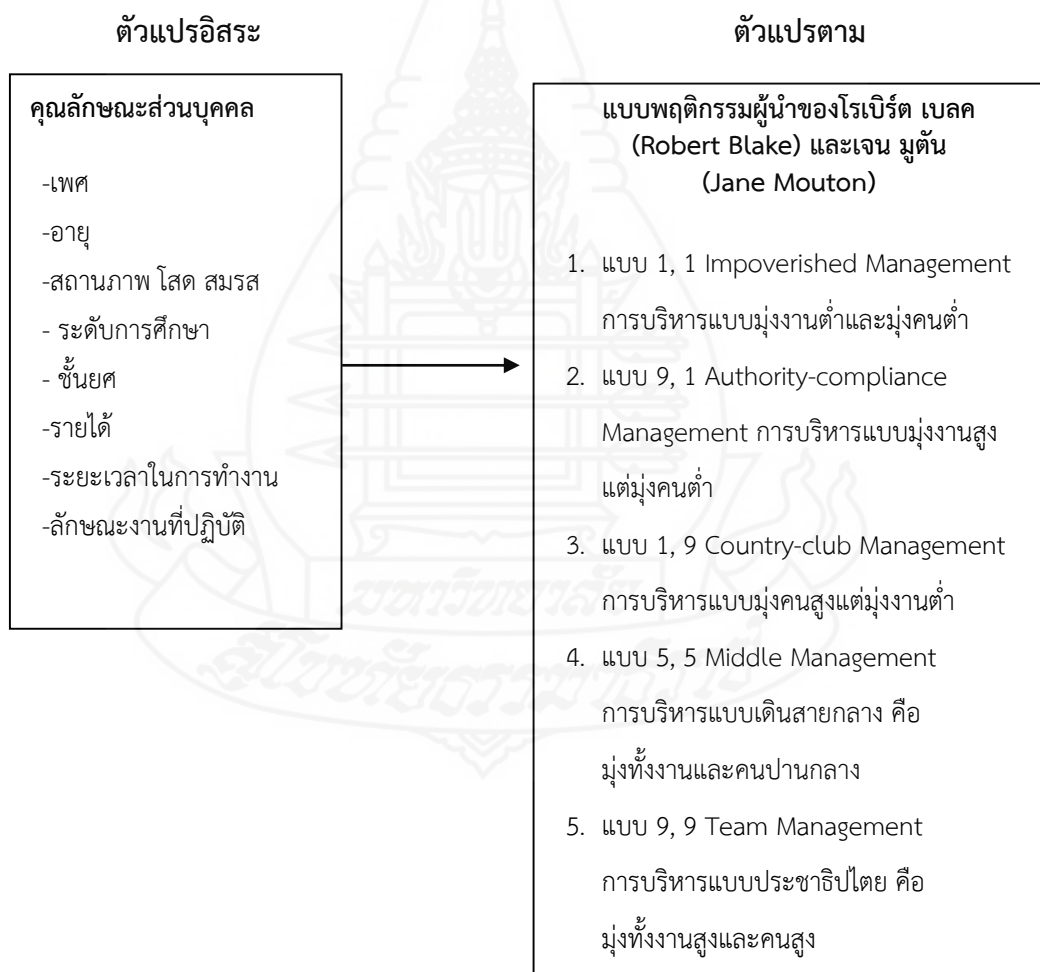
2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนะการเสริมสร้างแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของโรงเรียนนายสิบทหารบก

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ที่แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกที่แตกต่างกัน มีผลต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย ตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระ

5.1.1 ตัวแปรตาม คือ แบบพฤติกรรมผู้นำของโรเบิร์ต เบลค และเจนมูตัน ได้แก่

1) การบริหารแบบ 1,1 (*impoverished management*) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

2) การบริหารแบบ 1,9 คือ การบริหารแบบสโมสร (*country-club management*) มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ

3) การบริหารแบบ 9,1 คือ การบริหารแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (*task or authoritarian management*) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ

4) การบริหารแบบ 5,5 คือ การบริหารแบบทางสายกลาง (*middle of the road management*) มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง

5) การบริหารแบบ 9,9 คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (*team or democratic management*) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง

5.1.2 ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน

2) คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ส่วนอำนวยการ ส่วนการศึกษา ส่วนสนับสนุน

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวนทั้งสิ้น 451 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2560)

5.2.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สามารถหาได้จากสูตรการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างกรณีทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ของความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (โดยการกำหนดความคลาดเคลื่อนให้เท่ากับ 0.05)

ประชากรที่ใช้ในการคำนวณมีจำนวน 451 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ สามารถคำนวณกลุ่มประชากร ได้ดังนี้

$$n = \frac{451}{1 + 451(.05)^2} = 212$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ 212 คน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้ศึกษาได้กำหนดระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ในช่วงระหว่างเดือน เมษายน 2561 – เดือน มิถุนายน 2561

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดพื้นที่โดยทำการศึกษาในโรงเรียนนายสิบทหารบก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ผู้นำ หมายถึง ผู้บัญชาการโรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียนนายสิบทหารบก มีชั้นยศ พลตรี

6.2 แบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างบ่อยครั้ง ได้แก่ บุคลิกลักษณะ ความสามารถของผู้นำในกระตุ้น การจูงใจ การโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ โดยวัดตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำของ โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ซึ่งประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

6.2.1 แบบ 1,1 เรียกว่าแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจแต่ความอยู่รอดของตนเอง สนใจความต้องการขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย บริหารงานแบบเฉื่อยชา หลีกเลียงความวุ่นวาย มักโยนความผิดให้กับคนอื่น ไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ แยกตนออกจากคนอื่นๆ ในองค์การ ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

6.2.2 แบบ 9,1 เรียกว่าแบบมุ่งงาน (Authority-compliance Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการทำงานในระดับสูง เน้นให้ความสำคัญในเรื่องงานมากแต่ไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน มีพฤติกรรมแบบเผด็จการและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด วางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร เป็นผู้ออกคำสั่งและตัดสินใจในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ควบคุมแผนงาน วางแผนและทำการเปลี่ยนแปลงระบบงานทั้งหมดด้วยตนเอง

6.2.3 แบบ 1,9 เรียกว่าแบบมุ่งคน (Country-club Management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์การ คอยให้การสนับสนุนและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้เกิดผลงานที่ดีตามมา ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ชอบพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้การออกคำสั่ง เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจและมีความสุขเพื่อให้ได้การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นสร้างขวัญและกำลังใจมากกว่าผลงาน

6.2.4 แบบ 5,5 เรียกว่าแบบทางสายกลาง (Middle Management) หมายถึง ผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิภาพของงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง จะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงานพอสมควร จะชี้ข้อดีข้อเสียให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ

6.2.5 แบบ 9,9 เรียกว่าแบบทีมงาน (Team Management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ขัดแย้งกัน พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานสนุก ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความยอมรับนับถือ ไว้วางใจ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความคิดริเริ่มสูงพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เคารพตนเองและผู้อื่น มีการประเมินผลการทำงานและทบทวนเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อเกิดความขัดแย้งจะแก้ไขด้วยวิธีที่เหมาะสม สนใจพัฒนาคนและพัฒนาการทำงานโดยการให้ความรู้การฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.3 ข้าราชการ หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลที่เข้ารับราชการทหารประจำการ ข้าราชการกลาโหม และพลเรือนที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งยศเพื่อปฏิบัติราชการทหาร แบ่งชั้นยศออกเป็นชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน ซึ่งจะมีชื่อเรียกยศต่างกันตามชั้นยศตั้งแต่ พันเอก (พิเศษ) พันเอก พันโท พันตรี ร้อยเอก ร้อยโท ร้อยตรี จำสิบเอก จำสิบโท จำสิบตรี สิบเอก สิบโท สิบตรี ลงมาตามลำดับ และปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนนายสิบทหารบก นอกจากนี้ในการศึกษานี้ จะได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

6.4 ส่วนอำนวยการ หมายถึง ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในแผนกกำลังพล แผนกธุรการ แผนกยุทธการและการข่าว แผนกประเมินผลและสถิติ แผนกส่งกำลังบำรุง ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายกิจการพลเรือน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพระธรรมนูญ ฝ่ายอนุศาสนาจารย์ สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา

6.5 ส่วนการศึกษา หมายถึง ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกองการศึกษา และกรมนักเรียน

6.6 ส่วนสนับสนุน หมายถึง ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกองบริการ หน่วยตรวจโรค

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

7.2 เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

7.3 เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ของผู้ที่ทำการศึกษาต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนนายสิบทหารบก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษา รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Bass (1990: 19-20 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546: 262) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกหรือสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ซึ่งการกระทำของเขามีผลกระทบต่อคนอื่น

Kotter (1990: 103 อ้างถึงใน นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559: 225) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือการควบคุม หรือรับมือกับความสับสนซับซ้อน เช่น ทำให้เกิดระบบงาน ควบคุมกำกับ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำคือการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และชี้ทิศทาง สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรค

Nelson and Quick (1997: 346 อ้างถึงใน ณิชดา เวชญาลักษณ์, 2560: 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Lussier and Ahua (2007: 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

Yukl (2006: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจิตใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้แนะและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก่อเกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560: 5) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2543: 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

สุภาวดี วงษ์สกุล (2555: 65) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ลักษณะส่วนตัวในการแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 14) สามารถให้ความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557: 1) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2559: 158) ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยบุคคลอื่น

จากคำจำกัดความหมายดังกล่าวสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มคนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

โดยทฤษฎีหลักทางภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ทฤษฎี ได้แก่

1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
2. ทฤษฎีคุณลักษณะ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
5. ทฤษฎีผู้นำเชิงบริบทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

2.1.1 แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเริ่มต้นจากการมีอำนาจและอิทธิพล อำนาจและอิทธิพลเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมไปถึงการใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยเช่นกัน การที่จะเข้าใจว่าอิทธิพลของผู้นำต่อผู้อื่นมีมากหรือน้อยเพียงใด เราควรจะศึกษาถึงอำนาจของผู้นำและกระบวนการใช้อิทธิพลในองค์กร

2.1.2 ความหมายและแหล่งที่มาของอำนาจ

อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ หรือทำให้เกิดสิ่งที่ตนต้องการ (The ability to get someone to do something you want done or to make thing happen the way you want them to) (Sims, 2002: 221) หรืออำนาจ หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น (The capacity to affect the behavior of others) (Bartol and Martin, 1994: 408) บางครั้งอำนาจอาจครอบคลุม

ถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้อื่น (Yukl, 1989: 14) หรือ ความหมายที่เคร่งครัด อำนาจ หมายถึงการที่บุคคลหนึ่งสามารถควบคุมการกระทำของผู้อื่น (Donnelly and others, 1992: 384) สำหรับในที่นี้ผู้เขียนขอให้ความหมายของคำว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีอำนาจ อำนาจมีความสัมพันธ์กับ อิทธิพล อำนาจเป็นพลังผลักดันที่ทำให้เกิดสิ่งที่ต้องการ อิทธิพลเป็นสิ่งที่ผู้นำมีเมื่อผู้นำใช้อำนาจ

จึงอาจกล่าวได้ว่า อำนาจเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

แหล่งที่มาของอำนาจประกอบด้วย 2 แหล่ง คือ อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง และอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Sims, 2002: 222; Hellriegel and others, 2001: 326-327)

1) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้มาจากการมีตำแหน่งในองค์กร และสามารถใช้อำนาจกับผู้อื่นตามสายการบังคับบัญชา ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาได้รับ และสามารถควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้ ซึ่งปรากฏในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เช่น ประธานบริษัทจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในองค์กร ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประพฤติและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาของตนอำนาจที่เกิดจากกฎหมายเป็นอำนาจที่พบเห็นอยู่ทั่วไป

(2) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามเนื่องจากมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเครื่องมือในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น รางวัลตอบแทนอาจเป็นในรูปแบบของเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น การให้โบนัส หรือการตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น คำชมเชยด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรแก่บุคลากรที่ต้องการการยอมรับ การให้ทำงานในโครงการพิเศษ การให้เวลาพักผ่อน การปรับปรุงห้องทำงาน เป็นต้น

(3) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการ ผู้นำอาจลงโทษผู้ตามได้หลายรูปแบบ เช่น การตำหนิหรือว่ากล่าว การพักงาน การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร การประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ การไม่ขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การลดตำแหน่ง และการให้ออก เป็นต้น

2) อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจในตัวผู้นำหรือผู้บริหารโดยไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่เป็นอยู่ และเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้นำหรือผู้บริหารมี ได้แก่

(1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากบุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิค และได้รับการเคารพนับถือจากผู้อื่น จนสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นได้ เนื่องจากบุคคลากรมักต้องปรึกษาหารือให้คำแนะนำในการทำงาน

(2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากบุคคลที่ได้รับความนิยมนับถือหรือเลื่อมใสจากความเป็นบุคคลนั้น ทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะเอาเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม อำนาจนี้ได้มาจากลักษณะพิเศษส่วนบุคคลหรือความดึงดูดใจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน

องค์การจะพัฒนาบุคคลให้มีอำนาจตามที่กล่าวข้างต้นได้โดยการให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานในองค์การ บุคคลนั้นก็จะได้รับอำนาจตามตำแหน่ง แต่การที่จะพัฒนาบุคคลให้มีอำนาจจากตำแหน่งได้ บุคคลนั้นควรมีอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญก่อน ขั้นตอนในการสร้างอำนาจในองค์การประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) พัฒนาชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งในองค์การ
- 2) พยายามสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและลูกค้ำหลัก แทนที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมกับทุกคน
- 3) พัฒนาเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถช่วยสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้
- 4) พัฒนาทักษะในการสื่อสารในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นทักษะการพูดในที่สาธารณะ
- 5) การเขียน การแสดงผลงาน และฝึกการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพตามสถานการณ์
- 6) พัฒนาเทคนิคในการใช้ประโยชน์จากทักษะและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ แทนที่เป้าหมายของตนเอง

2.1.3 ความหมายและระดับของอิทธิพล

1) อิทธิพล (Influence) หมายถึง ผลกระทบของบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่น บุคคลหนึ่งอาจก่อให้เกิดอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น สำหรับอิทธิพลต่อผู้อื่นอาจปรากฏในลักษณะของอิทธิพลในเรื่องค่านิยม การรับรู้ หรือพฤติกรรมผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลอาจเป็นไปตามที่บุคคลหนึ่งตั้งใจจะให้หรือบางครั้งอาจไม่เป็นดังความคาดหมายเช่นเดียวกับบุคคลอื่นอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ผู้กระทำคาดหมายหรือไม่ก็ได้ เนื่องจากอิทธิพลของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่นอาจเข้มแข็งจนก่อให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้หรือตรงกันข้ามอิทธิพลของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่นอาจอ่อนแอจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าบุคคลอื่นจะรู้สึกถึงความกดดันที่เกิดขึ้น

บุคคลหนึ่งอาจแสดงอิทธิพลต่อบุคคลอื่นได้ 3 ระดับ ซึ่ง 3 ระดับนี้จะแสดงถึงผลสำเร็จของการใช้อิทธิพลได้ ประกอบด้วย (Yukl, 1989: 12-13)

(1) ความผูกพัน (Commitment) เป็นผลสำเร็จสูงสุดของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ความผูกพันแสดงว่าผู้ตามจะเห็นพ้องต้องกันกับการตัดสินใจหรือการขอร้องของผู้นำ และจะพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะดำเนินการตามที่ถูกร้องขอ หรือตามการตัดสินใจของผู้นำ

(2) ความยินยอม (Compliance) หมายถึง การที่ผู้ตามเต็มใจที่จะทำตามคำร้องขอของผู้นำ แต่จะไม่กระตือรือร้นหรือมีใจให้อย่างเต็มที่ และจะพยายามทำเท่าที่ทำได้ ความยินยอมจึงเป็นเพียงระดับการมีอิทธิพลในพฤติกรรมของผู้อื่น ไม่ใช่ค่านิยมของผู้นั้น ผู้ตามอาจคิดว่าการตัดสินใจนั้นหรือการกระทำนั้นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดที่ควรกระทำ หรือไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น หากงานที่กระทำเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อนมาก ความผูกพันย่อมเกิดผลสำเร็จของงานมากกว่าความยินยอม แต่หากงานที่กระทำเป็นเพียงงานประจำ ความยินยอมของผู้ตามก็คงจะเพียงพอเพื่อให้งานสำเร็จตามต้องการ

(3) ความต้านทาน (Resistance) เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในระดับต่ำที่สุด ความต้านทานหมายถึงผู้ตามจะไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจหรือคำขอร้อง และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงที่จะกระทำงานนั้น ผู้ตามอาจหลบเลี่ยงการกระทำนั้นโดย

- ก) แก้วว่าทำไม่ถึงไม่สามารถทำงานนั้นได้ หรือ
- ข) พยายามโน้มน้าวให้ผู้นำยกเลิกคำสั่งหรือคำขอร้องนั้น หรือ
- ค) ร้องขอผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้ลบล้างคำสั่งนั้น หรือ
- ง) หน่วงเหนี่ยวการกระทำให้ช้าลง เพื่อหวังว่าผู้ส่งงานอาจลืมคำสั่ง

นั้นๆ หรือ

- จ) เสริมสร้างว่ายินยอมทำงาน แต่แก้งทำลายงานนั้นในที่สุด หรือ
 ฉ) ปฏิเสธคำสั่งโดยสิ้นเชิง

2) การประยุกต์ใช้

ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะใช้อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลมากกว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง (Yukl, 1989: 52-53) อย่างไรก็ตามอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งยังคงมีความสำคัญและมีผลกระทบซึ่งกันและกันกับอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล ในการที่จะกำหนดขอบเขตของอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจแต่ละประเภทจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานมากน้อยเพียงใดจะศึกษาได้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำและอิทธิพลที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 2.1 แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำและอิทธิพลที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แหล่งที่มา ของอำนาจ	ข้อความที่ผู้นำ ควรพูดแก่ผู้ตาม	ระดับของอิทธิพลที่มีผลต่อผลลัพธ์ของงาน		
		ความผูกพัน	ความยินยอม	ความต้านทาน
อำนาจที่ เกิดจาก การอ้างอิง	“คุณควรปฏิบัติตามที่ผม ต้องการเพื่อที่จะรักษา ความสัมพันธ์ต่อผม”	จะปฏิบัติตาม ถ้าเชื่อว่าคำขอร้อง มีความสำคัญ ต่อผู้นำ	อาจปฏิบัติตาม	อาจปฏิบัติตาม
อำนาจที่เกิด จากความ เชี่ยวชาญ	“คุณควรปฏิบัติตามที่ผม ต้องการเพราะผมมีความ เชี่ยวชาญ และข้อมูลที่ถูกต้อง”	จะปฏิบัติตาม ถ้าผู้นำโน้มน้าว และให้มีส่วนร่วม ในวัตถุประสงค์	อาจปฏิบัติตาม	อาจปฏิบัติตาม
อำนาจที่ เกิดจาก กฎหมาย	“คุณต้องปฏิบัติตามที่ผมบอก เพราะผมเป็นเจ้านายของคุณ”	อาจปฏิบัติตาม	จะปฏิบัติตามถ้า คำสั่งหรือคำขอร้อง เป็นไปตามกฎหมาย	อาจปฏิบัติตาม
อำนาจที่ เกิดจาก การให้รางวัล	“ถ้าคุณปฏิบัติตามที่ผมบอก ผมจะให้รางวัลตอบแทนคุณ”	อาจปฏิบัติตาม	จะปฏิบัติตาม ถ้าคำสั่งไม่มีความ เป็นส่วนตัว	อาจปฏิบัติตาม
อำนาจที่ เกิดจาก การลงโทษ	“ถ้าคุณไม่ปฏิบัติตามที่ผมบอก ผมจะลงโทษคุณ”	จะไม่ปฏิบัติตาม	อาจปฏิบัติตาม ถ้าผู้นำใช้อำนาจ ในลักษณะของ การไม่ลงโทษ	จะปฏิบัติตาม ถ้าผู้นำใช้อำนาจ บังคับข่มขู่ ลงโทษ

ที่มา: ราณี อิศัยกุล (2557 อ้างอิงจาก Yukl, 1989: 44)

นอกจากนี้ ผลการศึกษา ยังเสนอความคิดเห็นในเรื่องของปริมาณของอำนาจที่มาจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้อำนาจจากตำแหน่งเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งานและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้นำที่มีอำนาจจากรางวัลและอำนาจจากการลงโทษอย่างกว้างขวางมักจะใช้อำนาจประเภทนี้มากกว่าการใช้อำนาจจากตัวเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขุ่นเคืองหรือไม่พอใจได้ในระยะยาว ในทางตรงข้าม ผู้นำที่ขาดอำนาจจากตำแหน่งในการบริหารหรือตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชา อาจประสบปัญหาเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงงานหรือเมื่อต้องการลงโทษผู้กระทำผิด

อย่างไรก็ดี ความสำเร็จในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ในการใช้อำนาจผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะใช้อำนาจอย่างฉลาดและระมัดระวังที่จะพยายามลดความแตกต่างของสถานภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดผลกระทบต่อความภูมิใจในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงข้าม ผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างหยิ่งยโส ยักยักย้ายถ่ายเท หรือครอบงำ จะประสบกับปัญหาที่ก่อให้เกิดการต่อต้านในที่สุด ตัวอย่างแนวทางการใช้อำนาจแต่ละอย่างจะปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แหล่งที่มาของอำนาจและแนวทางการประยุกต์ใช้อำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ	แนวทางการประยุกต์ใช้อำนาจ
อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง	<ul style="list-style-type: none"> - ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม - ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา - รับรู้ในความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา - คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพ - พยายามทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมภาพพจน์ของผู้เชี่ยวชาญ - รักษาชื่อเสียงและเกียรติยศ - มีความมั่นใจในตนเองและตัดสินใจที่ดี - ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - ตระหนักถึงความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา - พยายามหลีกเลี่ยงการกระทบความเป็นส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แหล่งที่มาของอำนาจ	แนวทางการประยุกต์ใช้อำนาจ
อำนาจที่เกิดจากกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - แสดงความสุภาพและมีฉันทไมตรี - มีความมั่นใจในตนเอง - มีความชัดเจนและติดตามผลงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ - มั่นใจว่าคำขอร้องเหมาะสม - อธิบายเหตุผลในการขอร้อง - เดินตามช่องทางที่กำหนด - แสดงอำนาจเป็นระยะๆ - บังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย - รับรู้ในความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา
อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบว่าได้รับการร่วมมือจากผู้อื่น - สิ่งงานหรือขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ที่เป็นไปได้ และมีเหตุผล - มีจรรยาบรรณในการทำงาน - เสนอให้รางวัลตอบแทนที่ต้องการ - เสนอให้รางวัลตอบแทนที่มีคุณค่า
อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับและบทลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - ตักเตือนก่อนลงโทษ - ดำเนินการลงโทษอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบเดียวกัน - ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ก่อนดำเนินการใดๆ - รักษาชื่อเสียงเกียรติยศ - ลงโทษให้เหมาะสมกับการละเมิดกฎ ข้อบังคับลงโทษ เป็นการส่วนตัว

ที่มา: ราณี อีสัยกุล (2557 อ้างอิงจาก Morehead and Griffin, 1995: 334)

2.2 ทฤษฎีคุณลักษณะ

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Leader)

ผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการพิจารณาจากลักษณะภายนอกหรือบุคลิกภาพ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ ดังนี้

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2541: 91) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ว่า หมายถึง ลักษณะ ศักยภาพของตนเองในการบริหารงาน และความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด อยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (Vision) คือต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Value) คือจะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ถือว่าองค์ประกอบทั้งสามนี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์การ การมีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจะประเมิณผลได้ว่า ผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นกรอบแนวคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประทีป บินชัย (2546: 11) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ว่าหมายถึง ลักษณะของคนที่เกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานและคุณลักษณะทางสังคม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 3) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเริ่มแรกของผู้นำเป็นรายบุคคล ในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม สภาพการเลี้ยงดูในวัยเยาว์ ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leaders) ได้ชัดเจน

พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต (2552: 172) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554: 253) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ว่าหมายถึง การมีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ในแต่ละคุณลักษณะอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก จากการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน

2) คุณลักษณะทางภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา สถานะทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคม พบว่า บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี จะทำให้เกิดการได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำกว่า และผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า

3) คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี คุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อสภาวะการณ์ อันตึงเครียด การควบคุมอารมณ์ ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผย

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการเข้าสังคมและทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านการสื่อสาร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นภาวะความเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคคล และความสามารถของคน ซึ่งจะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพ อารมณ์และจิตใจ ความต้องการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน คนไม่เป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และสามารถเรียนรู้ได้ในภายหลัง จากการศึกษาเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนกระทั่งทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามเป็นอย่างดี แต่ไม่แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะ ตนอาจจะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งไม่มีประสิทธิผลก็ได้

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้งานในองค์การประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาลจนถึง ค.ศ.1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาคุณลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ สันนิษฐานว่าคุณลักษณะของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้ที่เป็ผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ หรือคุณลักษณะที่สามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำหลายสิบปี จะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคน และพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เป็ผู้นำที่ยิ่งใหญ่

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ พยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่อยู่ในตัวผู้นำ ด้วยความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำ จึงมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วง ค.ศ.1904-1947

ธวัช บุญยมนี (2550: 43) กล่าวถึงนักวิชาการคือ สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974) ว่าได้มีการรวบรวมงานวิจัยตั้งแต่ ค.ศ.1904-1947 ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำกว่า 124 เรื่อง จนทำให้สรุปแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ได้ 13 ประการ ดังนี้

- (1) มีสติปัญญา (Intelligence)
- (2) เป็นผู้รู้ (Scholarship)
- (3) มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
- (4) มีสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี (Socioeconomic Status)
- (5) ชอบเข้าสังคม (Sociability)
- (6) มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
- (7) มีความเพียรพยายาม (Persistence)
- (8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- (9) มีความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ (Alertness to,

and insight into, situations)

- (10) สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ (Cooperativeness)
- (11) ได้รับความนิยมแพร่หลาย (Popularity)
- (12) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- (13) มีความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

2) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วง ค.ศ.1948-1970

ต่อมาในช่วง ค.ศ.1949-1970 ยังคงมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 114) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ จำนวน 163 เรื่อง กรณีศึกษาพบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากการศึกษาครั้งก่อนๆ อยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะใหม่ๆ ที่แยกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำดังนี้

- (1) ด้านคุณลักษณะ (Traits)
 - ก) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to Situation)
 - ข) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to Social Environment)
 - ค) มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation)
 - ง) มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Assertive)
 - จ) ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
 - ฉ) มีการตัดสินใจที่ดี (Decisive)
 - ช) สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)

ช) ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominants, Power Motivation)

ฅ) ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity Level)

ญ) มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent)

ฎ) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)

ฏ) สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress)

ฐ) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

(2) ภูมิหลังทางสังคม

ก) เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา (Clever, Intelligent)

ข) มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skilled)

ค) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)

ง) มีความนุ่มนวลและมีอัธยาศัยดี (Tactful and Diplomatic)

จ) มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in Speaking)

ฉ) มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the Work)

ช) มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative Ability)

ซ) มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)

ฅ) มีทักษะทางสังคม (Social Skilled)

3) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงหลัง ค.ศ.1970

ธวัช บุญยมณี (2550: 44) ได้กล่าวถึงนักวิชาการ สโตกดิลล์ (Stogdill, 1974)

ได้ศึกษาสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลังๆ และค้นพบว่ามียุคคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

(1) ความรับผิดชอบ

(2) ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

(3) ความแข็งแรง

(4) ความเพียรพยายาม

(5) รู้จักเสี่ยง

(6) ความคิดริเริ่ม

(7) ความเชื่อมั่นในตนเอง

- (8) ความสามารถในการจัดการกับความเครียด
- (9) ความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
- (10) ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

จากการศึกษาถึงภาวะผู้นำของ เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) ผู้นำแอฟริกาใต้ พบว่า มีคุณลักษณะที่โดดเด่นแสดงถึงควมมีภาวะผู้นำอยู่ 6 ประการ คือ

- 1) ความทะเยอทะยานและมีพลัง (Ambition and Energy)
- 2) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ (Desire to Lead)
- 3) ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity)
- 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
- 5) ความมีสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 6) ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge)

จากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะดังนี้ ผู้ที่มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่งต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตนเอง แต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีความทะเยอทะยานอย่างมาก และต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง พยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ท้อแท้โดยง่าย เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และมีความรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานของตนที่ปฏิบัติ

นิตย สัมมาพันธ์ (2549: 35) ได้กล่าวถึงแนวคิดของนักวิชาการ เซลลีย์ เคิร์ก แพทริก และเอดวิน ล็อก (Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 9 ประการ ดังนี้

1) มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง (Ambition and Energy) เป็นผู้นำที่มีแรงขับเคลื่อนอยากที่จะทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทน สู้งาน

2) มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดกับการกระทำมีความจริงใจ ไม่หลอกลวง มีความโปร่งใส จนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า

3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นคนที่มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง สามารถชักจูงผู้ตามให้เชื่อถือในการตัดสินใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

4) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Job-relevant Knowledge) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้ถูกต้อง

5) มีสติปัญญาที่ฉลาด (Cognitive Ability) ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสติปัญญาอย่างเพียงพอ เพื่อเก็บรวบรวม สังเคราะห์ และแปลข้อมูลจำนวนมาก เพื่อนำมาประกอบการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบอย่างแท้จริง สามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

8) มีความอดทนต่อความเครียด (Tolerance for Stress) ผู้นำต้องอดทนสามารถทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่แน่นอนได้ทุกรูปแบบ ในบทบาทของความเป็นผู้นำ

9) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำจะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 124) ได้กล่าวถึงแนวคิดของยุกส์ (Yukl, 1988) ว่าได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี (High Energy Level and Stress Tolerance)

2) มีความมั่นใจ (Self-confidence)

3) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถที่อยู่ในตัวเอง (Internal Locus of Control)

4) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity)

5) เป็นผู้มี ความสัตย์ซื่อ ถื่อคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ (Personal Integrity)

6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation)

7) ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately High Achievement Orientation)

8) ต้องการได้ความรักและความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation)

รัตติกกรณ จงวิศาล (2556: 207) ได้กล่าวถึงแนวคิดของดูบริน (DuBrin, 2001) ว่าได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 11 ประการดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
- 2) มีความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง
- 3) มีลักษณะเด่น (Dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ
- 4) มีลักษณะแสดงตัว (Extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
- 5) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
- 6) มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ
- 7) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
- 8) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ
- 9) มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (Warmth) เห็นใจเข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
- 10) มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
- 11) มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย (Self-awareness and Self-objectivity)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงนักวิชาการ โบยาตซีส (Boyatzis, 1982) ว่า ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 8 ประการ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations)
- 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact)
- 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity)
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization)

6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts)

7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power)

8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงนักวิชาการ โบทเวลล์ (Bothwell, 1983) ว่าได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) ความฉลาด (Intelligence)

2) เข้ากับผู้อื่นได้ (Ability to Get along well with others)

3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence)

4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others)

5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self-control)

6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills)

7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task)

8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process)

9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient)

10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมี 7 ประการ ดังนี้

1) มีสติปัญญาที่ฉลาด

2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3) มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรมในการทำงาน

4) มีความสามารถในการตัดสินใจ

5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง

6) มีความสามารถในการจูงใจและทำงานร่วมกับคนอื่นได้

7) มีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้เริ่มเปลี่ยนแปลงความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างอย่างไรจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล โดยพยายามหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำอย่างคงเส้นคงวา แต่งานวิจัยในปัจจุบันยังคงมีความพยายามในการศึกษาพฤติกรรม ความซับซ้อน และผลของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทาง ความคิดหรือความรู้สึกรวมทั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่นบุคลิกภาพ และทักษะของบุคคลด้วย และยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา การศึกษาในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Leadership Studies) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan (Michigan Leadership Studies) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake และ Mouton ระบบการบริหารของ Likert (Likert' System of Management) แนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt (Tannenbaum and Schmidt's Continuum of Leader Behavior

แบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อยครั้ง โดยการศึกษาวิจัยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปราศจากประสิทธิผล และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนี้ย่อมใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ (ราณี อธิชัยกุล, 2557: 6-26 – 6-33)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำปรากฏให้เห็นหลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ทฤษฎีที่น่าสนใจที่จะกล่าวถึงในนี้มี 4 ทฤษฎี คือ

1. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา
2. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของสตอกดิลล์ (Stogdill) แห่งมหาวิทยาลัยไอโฮโอ
3. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของลิเคิร์ต (Likert) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน
4. การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

2.3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ เคริท เลวิน (Kurt Lewin) แห่ง มหาวิทยาลัยไอโอวา

นับเป็นกลุ่มนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลาย ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนมีปฏิกริยาต่อผู้นำ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการใช้ อำนาจควบคุมและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ชอบออก คำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ไม่เน้นการศึกษาหารือ จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการให้รางวัล และบางครั้งการลงโทษและเน้นผลงาน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมี ส่วนร่วมของผู้ตามในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน ชอบการ ปฏิสัมพันธ์ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของการทำงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้อื่น คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการ ทำงานแก่ผู้ตาม เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ ไม่ก้าวก่าย จัดสรรทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการ ทำงานให้แก่บุคลากร มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผลของการศึกษาค้นพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความพอใจมากที่สุด กลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการมีความพอใจน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามไม่มีใครได้ไม่มีความแตกต่างในเรื่อง ประสิทธิภาพของกลุ่มระหว่างผู้นำ 3 แบบ ในช่วงเวลาต่อมาได้มีนักวิชาการหลายคนพยายามศึกษา ข้อดีข้อเสียของผู้นำแต่ละแบบ โดยพยายามเชื่อมโยงแบบของผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยทั่วไปการศึกษาสรุปได้ว่า

1) ผู้นำแบบประชาธิปไตยทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจมากที่สุด
2) ผู้นำแบบเผด็จการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในระยะสั้น
3) ผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดผลสำเร็จของการทำงานในระยะยาว โดยการได้รับการสนับสนุนร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ผู้นำแบบเสรีนิยมก่อให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพกว่าผู้นำแบบอื่น

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจาก

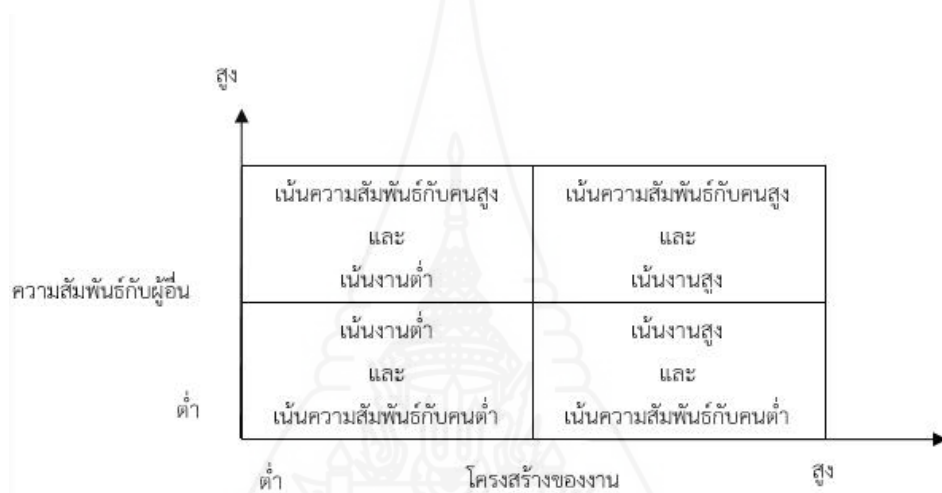
- 1) ผู้ตามมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 2) การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ
- 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหา เพราะผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาด้วย

2.3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของสตอกดิลล์ (Stogdill) แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยออกแบบสอบถามรายการพฤติกรรมผู้นำประมาณ 1,800 รายการ และถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานทหารบก ทหารเรือ และราชการ โรงเรียนและสถาบันการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญสรุปได้ 2 แบบ คือ แบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) และแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Structure)

- 1) พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ การสนับสนุน และเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ได้แก่ การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุน การปกป้อง การช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ เช่น การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากนี้ คณะวิจัยยังพบว่าแบบของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างของการทำงานมีความเป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า ผู้นำบางคนจะเน้นความสัมพันธ์และไม่เน้นงาน หรือตรงข้ามกัน ผู้นำบางคนจะเน้นทั้งความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเน้นทั้งงาน หรือผู้นำบางคนจะไม่เน้นทั้ง 2 แบบ ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันแสดงความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำอาจสนใจในความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เป็นต้น ดังนั้นเราอาจสรุปแบบของผู้นำได้เป็น 4 แบบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา: ราณี อิศัยกุล (2557: 6-29)

จากแบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบดังกล่าว กลุ่มศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำสรุปว่า ผู้นำที่เน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์กับคนสูงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เนื่องจากมีคุณภาพสูงและพนักงานมีความพอใจในการทำงาน

การวิจัยทดสอบแนวคิดดังกล่าวพบว่า ผู้นำที่เน้นงานสูง และเน้นความสัมพันธ์กับคนสูง จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังกล่าวผ่านการติดต่อสื่อสารกับบุคลากร เช่น Douglas Mckenna ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายพัฒนาผู้นำของบริษัท Microsoft Corporation ที่ติดต่อสื่อสารทางวาทากับบุคลากรผ่านข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และการเป็นผู้ฟังที่ดี นอกจากนี้การวิจัยบางแห่งสรุปว่าผู้นำที่เน้นโครงสร้างการทำงานสามารถเพิ่มผลิตภาพในงานได้อย่างน้อยในระยะสั้น แต่พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงานสูงและเน้นคนต่ำทำให้เกิดปัญหาการร้องทุกข์ การขาดงาน และการลาออก รวมทั้งความไม่พอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานประจำได้ และพฤติกรรมเน้นคนสูงมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่ถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป (Hellriegel and others, 2001: 330-331) จึงสรุปได้ว่าไม่มีแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดและแบบพฤติกรรมผู้นำควรจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ด้วย เช่น ลักษณะของงาน และความคาดหวังของผู้ตามจะมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำด้วย

ข้อวิพากษ์แนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำกลุ่มนี้มีข้อจำกัด ดังนี้

- 1) การเก็บข้อมูลพฤติกรรมโดยใช้แบบสอบถาม มีจุดอ่อนคือ จะเกิดอคติและความผิดพลาดได้ง่าย การวิจัยกลุ่มนี้เก็บข้อมูลส่วนใหญ่จากการใช้แบบสอบถาม ดังนั้นอาจเกิดปัญหาของอคติและความผิดพลาดได้
- 2) ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามอาจแสดงความคิดเห็นได้ไม่ถูกต้องแม่นยำ เนื่องจากการตอบคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เกิดขึ้นมานานแล้ว หรืออาจจำพฤติกรรมไม่ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ในแต่ละช่วงเวลา หรือไม่ได้สังเกตพฤติกรรมเหล่านั้นในช่วงเวลาที่เกิดขึ้นไปแล้วได้
- 3) ผู้ตอบแบบสอบถามอาจมีอคติต่อผู้นำบางคนตามความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว รวมทั้งมีการเหมารวม (Stereotype) ภาพของผู้นำไว้ในใจอยู่แล้ว ดังนั้นข้อมูลที่กรอกจึงอาจบิดเบือนจากความเป็นจริงได้
- 4) เนื่องจากรายการต่างๆ ที่ให้เลือกในแบบสอบถามเป็นการพรรณาพฤติกรรมผู้นำซึ่งอาจก่อให้เกิดความกำกวม หรือผู้ตอบแบบสอบถามอาจตีความหมายแตกต่างกันไปได้
- 5) ผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่าผู้นำที่ได้ชื่อว่ามีความสามารถควรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แม้ว่าในความจริงจะไม่ได้สังเกตเห็น

2.3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของลิเคิร์ต (Likert) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน คือ ใน ค.ศ.1947 มหาวิทยาลัยมิชิแกนโดยการนำของเรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ เช่น บริษัทประกันภัย บริษัทผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถหรือไม่สามารถนำผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปผลการวิจัยพบว่า มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัดคือ แบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) และแบบผู้นำที่มุ่งคน (Relationship-oriented Behavior)

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้คำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีความคล้ายคลึงกับแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่แตกต่างกันตรงที่ว่า แบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคนของกลุ่มมิชิแกนมีความสัมพันธ์กันหรืออยู่ร่วมกันบนแกนเดียวกันไม่ได้แยกกันเป็นสองแกนแต่อยู่คนละข้างของแกน นอกจากนี้ผลการวิจัยของกลุ่มมิชิแกนพบว่า ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งตนหรือมุ่งงาน แต่จะไม่เป็นทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกันเหมือนกลุ่มโอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน รวมทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

การประยุกต์ใช้การศึกษาวิจัยของกลุ่มโอไฮโอและกลุ่มมิชิแกนให้ความสำคัญต่อแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแบบออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ผู้นำมุ่งงาน และผู้นำมุ่งคน แม้ผลสรุปของการวิจัยของผู้นำทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในรายละเอียด การนำพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงานมาประยุกต์ใช้ในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ

แม้ว่าแนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำจะมีข้อจำกัดบางประการ แต่แนวทางการศึกษานี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากแนวคิดนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดเหมือนเช่นคุณลักษณะผู้นำ ดังนั้นความเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาด้วยการฝึกฝนได้ องค์การใดที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้สามารถจัดโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้นำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารหรือพนักงานผู้มีศักยภาพ โดยการฝึกฝนพฤติกรรมผู้นำแบบที่องค์การเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดขององค์การได้

2.3.4 การศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลค และมุตตัน (Blake and Mouton)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มุตตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มไอไอโอ และได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้นใน ค.ศ. 1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มไอไอโอในรายละเอียดลึกซึ้ง โดยอาศัยตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และพัฒนาเป็นทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ

แนวทางการศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำประกอบด้วย ตาข่ายการบริหารแบบสองมิติ ที่มีสาระสำคัญดังนี้

1) แบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for People) และแบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for Production) ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มไอไอโอ

2) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยความมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอนและพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำหลักแบ่งได้เป็น 5 แบบด้วยกัน ดังนี้

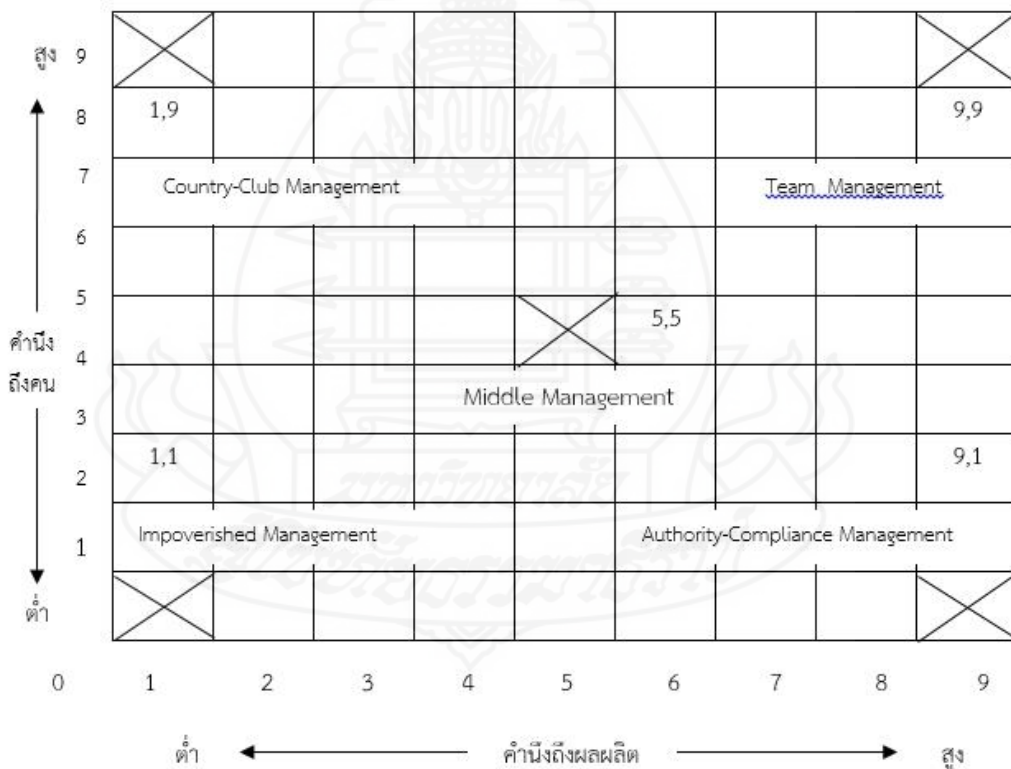
1) แบบ 1,1 เรียกว่า Impoverished Management หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามน้อยในการทำงานให้สำเร็จและไม่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานและคำนึงถึงคนต่ำ

2) การบริหารแบบ 9,1 เรียกว่า Authority-compliance Management หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการทำงาน แต่ไม่สนใจการพัฒนาขวัญและกำลังใจของผู้ทำงาน หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานสูงและคำนึงถึงคนต่ำ

3) แบบ 1,9 เรียกว่า Country-club Management หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย ซึ่งเชื่อว่าจะส่งผลให้เจอมผลงานที่ดีตามมา หรือหมายถึงผู้นำที่หมายถึงคนสูงและคำนึงถึงงานต่ำ

4) แบบ 5,5 เรียกว่า Middle Management หมายถึง ผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป แต่เนื่องจากไม่มุ่งด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้ไม่เกิดผลงานที่ดีเลิศ และไม่มีทีมงานที่แข็งแกร่ง หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือคนปานกลาง

5) แบบ 9,9 เรียกว่า Team Management หมายถึง ผู้นำที่บูรณาการประสิทธิผลของงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและเคารพโดยการประสานงานและการบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงคนสูงและคำนึงถึงงานสูง



ภาพที่ 2.2 ภาพตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

ที่มา: ราณี อิลิซัยกุล (2557 อ้างถึงจาก Blake and McCanse, 1991)

ผลการศึกษารูปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 คือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ หรือการแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการบริหารร่วมกันแบบเป็นทีมงาน พร้อมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การเป็นผู้นำแบบ Team leader ที่คำนึงถึงคนและงานสูง ย่อมมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น

ข้อวิพากษ์แนวทางการศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำ แนวทางการศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลค และมุตัน มีข้อจำกัดดังนี้

1) มีผลการวิจัยหรือหลักฐานจำนวนน้อยที่จะร่วมสนับสนุนว่าพฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์และผลสรุปนี้ขัดกับแนวทางการศึกษาของกลุ่มโอไฮโอที่คิดว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุด

2) การศึกษานี้สนใจแต่พฤติกรรมของผู้นำแต่ละเลยความสำคัญของผู้ตาม

3) การศึกษานี้ยังไม่ได้นำปัจจัยด้านสถานการณ์มาพิจารณาเช่นเดียวกับแนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

การประยุกต์ใช้แนวทางตาข่ายความเป็นผู้นำจะคล้ายคลึงกับแนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มโอไฮโอและกลุ่มมิชิแกน เนื่องจากจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ การนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการทำงาน และการประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory)

ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert R. Blake and Jane S. Mouton อาจารย์จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อศึกษาถึงความเป็นผู้นำแบบต่างๆ Blake and Mouton ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ คือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concern of production) และตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิตินี้ยังเป็นเครื่องแสดงหรือชี้ให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปอีก 5 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน

Blake & Mouton (1964: 18-80 อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542: 15-30) ได้เสนอรูปแบบการบริหารตามภาพที่ 2.1 โดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจเรื่องตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine-Nine Scale of Concern) ต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในด้านนั้นในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในด้านนั้นในระดับมากที่สุดและได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้ นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบ 1,1 เรียกว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management)

1.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ ทำงานเพียงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในองค์กร จะทำเฉพาะงานในหน้าที่และพยายามรับผิดชอบงานให้น้อยที่สุด

1.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารมีการวางแผนงานน้อยมาก และสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหรือกำหนดการ โดยจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง หลีกเลี่ยงการเข้าไปควบคุมดูแล ไม่สนใจติดตามงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าในเรื่องใด

1.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ซึ่งในความเป็นจริงอาจเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงแต่มักแสดงตนว่าไม่มีเนื่องจากต้องการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์กร ไม่สนใจการเสนอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจเก็บข้อเสนอไว้โดยไม่เสนอต่อผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งไม่สนใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

1.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับน้อยมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่ามีความสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยยิ่งดี จะได้ไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ จะเป็นเพียงผู้ส่งข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ต่อเติมหรือตีความใดๆ ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ต่อข้อมูลข่าวสารที่ตนแจ้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กรมีน้อยมาก การประชุมกับพนักงานเป็นไปเพื่อสื่อสารข้อมูลหรือนโยบายขององค์กร ไม่ใช่ประชุมเพื่อตัดสินใจ

1.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นและเมื่อความขัดแย้งนั้นไม่สามารถยุติลงได้ให้เกิดปัญหาขึ้นจะกล่าวโทษหรือโยนความผิดให้กับผู้อื่น ให้ระบบ ให้องค์กร เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งกันไม่ลงรอยกันจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งนั้นแต่ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้จะวางตัวเป็นกลาง

1.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก เนื่องจากผู้บริหารสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเอง และเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคนจะให้ผู้อื่นตัดสินใจเลือกพนักงาน ไม่สนใจการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในการประเมินผลงานจะไม่สนใจการให้คะแนน ส่วนใหญ่ให้คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างๆ

2. ผู้นำแบบ 9,1 หรือแบบเน้นงาน (Authority-compliance management)

2.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและของตนเองจึงใช้อำนาจบังคับบัญชาในทุกเรื่อง มักให้ความสำคัญกับคน (Concern for people) สร้างความกดดันในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามแผนที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องสงสัยจึงเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นระเบียบแบบแผนและกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน

2.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารเชื่อว่า คนไม่ชอบทำงาน ไม่ชอบรับผิดชอบ ดังนั้นคนจะทำงานดีได้เมื่อมีการวางแผนงานที่ดี ตามทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) ผู้บริหารจึงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วม จะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน และวางกฎระเบียบในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบงานทุกขั้นตอนและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คอยวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในงาน จะหาตัวผู้รับผิดชอบมาลงโทษ

2.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพราะเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดใหม่ๆ ต้องมาจากระดับบริหารเท่านั้น

2.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารจะแสดงให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าเห็นว่าตนทำงานได้ตามที่ต้องการ จะรายงานปัญหาในกรณีพิเศษเท่านั้น ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง มีการสั่งการตามลำดับการบังคับบัญชาและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการและผู้ใต้บังคับช้ญชาด้วยกันเองจะมีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากผู้บริหารจะทำให้ลูกน้องติดต่อกันเองน้อยที่สุด

2.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อผู้บริหารขัดแย้งกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปเพื่อร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามเอาชนะให้อีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Situation) เมื่อไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้จะมองหาผู้รับผิดชอบ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งกันจะลงโทษเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งนั้นออกมา

2.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารมุ่งเน้นให้งานสำเร็จ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรเท่านั้น จึงเพิกเฉยต่อความรู้สึก ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะผูกพันต่อองค์กรมากจนไม่รู้สึกรู้ว่าถูกกดดันให้ทำตามความต้องการขององค์กร เต็มใจที่จะบังคับตนเองผู้อื่นให้ทำตามความต้องการขององค์กร ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกริยา 3 แบบ คือ

2.6.1 ทำตามความต้องการขององค์กรในระดับต่ำสุดเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกหลอกในขณะเดียวกันยังสามารถรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ได้

2.6.2 ทำให้เกิดแนวทางต่อต้านองค์กรที่รุนแรงยิ่งขึ้น คนที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมอาจใช้วิธีที่แข็งข้อในการแก้ปัญหา เช่น เข้าร่วมกับสหภาพแรงงานเพื่อต่อต้านองค์กร

2.6.3 ทำให้เกิดการต่อต้านองค์กรโดยการทำงานให้ช้าลงตลอดจนกีดขวางการทำงานรูปแบบต่างๆ พนักงานอาจเกิดปฏิกริยาแบบใดแบบหนึ่งหรือใช้ปฏิกริยาต่อต้านรูปแบบใดร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความตึงเครียดที่มาจากความเกลียดชังและความไม่พอใจผู้บริหาร

2.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคน จะคัดคนให้เหมาะสมกับงาน หากคนดีเป็นอันดับแรก เช่น เลือกคนที่มีประวัติดี เคยทำงานระหว่างศึกษา มีความทะเยอทะยาน ไม่มีครอบครัว จะฝึกอบรมพนักงานให้ทราบวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์และนโยบายขององค์การ และในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะหาข้อบกพร่องเพื่อตำหนิและลงโทษรวมถึงกำหนดมาตรการแก้ไข

3. ผู้นำแบบ 1,9 เรียกว่า ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management)

3.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์การในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง เชื่อว่าความต้องการขององค์การและคนขัดแย้งกัน ผู้บริหารแบบนี้ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธจึงหลีกเลี่ยงที่จะควบคุมการทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความกดดันให้ลูกน้องทำงานมากเกินไปจนเกินกว่าที่จะทำได้ หย่อนยานเรื่องระเบียบวินัย และทำตัวเป็นผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การบริหารงาน

หัวใจของการบริหารแบบเน้นคนคือ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความจงรักภักดีและการยอมรับ ผู้บริหารแบบนี้จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานเอง จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามมากขึ้น ไม่เน้นการวางแผนแต่จะให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงานและตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเอง ชอบพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าออกคำสั่งและหลีกเลี่ยงการเข้าไปควบคุมงานของลูกน้อง เพียงแต่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนความต้องการด้านเทคนิควิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดตามและตรวจสอบงานจะมองว่าไม่จำเป็น เนื่องจากแนวปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งตายตัว กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด จะหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือหาตัวผู้รับผิดชอบต่อความผิดนั้น ในการตัดสินใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน แต่หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ จะตัดสินใจในแนวทางที่สามารถธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนกับผู้อื่นได้

3.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มต่ำ เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงไม่กล้าทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ตลอดจนถึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นจะนำไปเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความเห็นชอบ ตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

3.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เน้นการอยู่ร่วมกันและการสร้างขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ นิยมจัดการประชุมเพื่อสังสรรค์มากกว่าประชุมในเรื่องงาน

3.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่ลงรอยระหว่างบุคคล เมื่อเกิดปัญหาจะรายงานผู้บริหารระดับสูงกว่าเฉพาะเรื่องที่เป็น เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับสูงจะทำในสิ่งที่ทุกคนเห็นตรงกันเพื่อไม่ต้องโต้เถียงในเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้และเมื่อมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอการตัดสินใจของตนอีกครั้ง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับจะรักษาความลงรอยกันโดยการทำตามวิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าคำแนะนำไม่ได้ผลถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานจะไม่ได้แสดงความขัดแย้งออกมาตรงๆ แต่จะใช้การนินทา

3.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจสูง มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและภูมิใจในองค์กร พร้อมตอบแทนองค์กรซึ่งดูแลและให้ความมั่นคงต่อเขา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันกันเองสูงแต่มีความผูกพันในงานต่ำ

3.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะหาบุคคลที่มีลักษณะและภูมิหลังเหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมและบรรทัดฐานของคนในองค์กรและหน่วยงานได้ ในการฝึกอบรมจะเน้นหนักเรื่องการพัฒนาบุคคลให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งสร้างขวัญและกำลังใจ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น

4. ผู้นำแบบ 5,5 เรียกว่า ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road management)

4.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง ใช้การประนีประนอม เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งในเรื่องงานและคน พยายามรักษาสัมดุลระหว่างการดำเนินงานขององค์กรและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน จึงนิยมใช้เพื่อนร่วมงานสร้างความกดดันกันเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับโดยตรง เชื่อว่าระเบียบปฏิบัติขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงมักตัดสินใจเรื่องต่างๆ ตามกฎเกณฑ์และสิ่งที่เคยปฏิบัติมา แรงจูงใจหลักของผู้บริหารแบบนี้คือ การได้รับการยอมรับ ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีศักดิ์ศรี จะหลีกเลี่ยงความอับอายที่ต้องสูญเสียศักดิ์ศรีหรือตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย

4.2 การบริหารงาน

ผู้บริหารมองว่าคนมีความสำคัญเช่นเดียวกับงาน แม้ว่าเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนจะขัดแย้งกัน การบริหารจะยึดถือกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติมาโดยใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานจะกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในระดับปานกลางและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่ยอมรับ การวางแผนงานเป็นไปตามความคิดของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ ตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ จะไม่ใช้อำนาจสั่งการ แต่ชักจูงด้วยเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ จะติดตามงานและสอบถามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ โดยมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และจะให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายต่างๆ

4.3 ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบปฏิบัติตามที่เคยทำมา หากริเริ่มใหม่จะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนจะนำมาปฏิบัติจริง

4.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์กร จะคาดคะเนว่าผู้บริหารงานระดับเหนือกว่าต้องการอะไร และพยายามพิสูจน์ให้ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ โดยสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดเพื่อให้มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานและร่วมแก้ปัญหา โดยผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดและไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่ ก่อนที่จะนำเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าพิจารณา

4.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งจะแยกฝ่ายที่มีปัญหาออกจากกัน ใช้การประนีประนอมเป็นหลักในการแก้ปัญหาให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าคุณและสูญเสียน้อยที่สุด แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่เคยใช้แล้วได้ผลดีที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปจะไม่นิยมทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารจนกว่าจะได้ทดลองดูก่อน เมื่อเกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงานจะใช้การประนีประนอมหรือทำตามที่เคยทำมา

4.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารแบบนี้มองขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคนพิจารณาผู้ที่มีการศึกษาดีและทำกิจกรรมพิเศษ ในการฝึกอบรมมีการปฐมนิเทศทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ตลอดจนทราบกฎระเบียบนโยบายการบริหารงานและเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร และในการประเมินผลงานคะแนนในการประเมินผลจะอยู่ในระดับปานกลางจะชี้ให้เห็นข้อดีข้อเสีย และจบด้วยการชมเชย ให้กำลังใจ เพื่อให้คนรู้สึกดีขึ้นหลังจากถูกตำหนิ

5. ผู้นำแบบ 9,9 เรียกว่า ผู้นำทีมงาน (Team management)

5.1 ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่างๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกันอีกทั้งประสานเข้าด้วยกันได้ เน้นสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจหลักของการบริหารแบบนี้คือ การอุทิศตนให้กับการทำงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจ โดยผู้บริหารพร้อมช่วยเหลือในเรื่องงานให้แก่ทุกคน หลีกเลี่ยงที่จะเป็นคนเห็นแก่ตัว

5.2 การบริหารงาน

เน้นความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายจะต้องชัดเจน เพื่อให้คนเกิดความเข้าใจตรงกัน และสามารถทำให้เป็นจริงได้เพื่อจูงใจให้คนพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดความรับผิดชอบและให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีหน้าที่ต้องทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล การวางแผนงานจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดขั้นตอนการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นศักยภาพของตนเอง

และดึงความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มที่และมีอิสระในการทำงานรวมทั้งกำหนดวิธีการทำงานเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะควบคุมตนเอง ในการติดตามงานจะแจ้งให้ทราบปัญหาและทบทวน เป้าหมายการทำงาน กำหนดการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามงานในความรับผิดชอบ ประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง และให้คำชมเชยแก่บุคคลที่ทุ่มเทให้องค์การอย่างจริงจัง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ตัดสินใจตามความเชื่อของตนเองแต่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง

5.3 ความคิดริเริ่ม

มีความคิดริเริ่มสูง ชอบทดลองและพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตาม โดยยังคงความคิดที่ชัดเจนของตนเอง

5.4 ความสัมพันธ์ในองค์การ

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องบนพื้นฐานของความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)

5.5 การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ยังมีความขัดแย้งยังมีแนวทางการทำงานที่สร้างสรรค์ เมื่อเกิดข้อขัดแย้งจะมองหาข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไขด้วยวิธีที่เปิดเผยและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อว่าการเผชิญปัญหาเป็นวิธีแก้ปัญหามีประสิทธิภาพที่สุด การหลีกเลี่ยงไม่ใช่การแก้ปัญหา การพูดถึงปัญหาให้อีกฝ่ายฟังจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ ทำให้คนเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นสาเหตุ เมื่อเกิดข้อผิดพลาด เชื่อว่าเกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดไม่ใช่เกิดจากความตั้งใจแต่เป็นเพราะได้ข้อมูลผิดหรือเกิดจากการคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างนายกับลูกน้อง เมื่อมีการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ ผู้บริหารจะพยายามหาว่าปัญหาคืออะไร ถ้าเป็นเพราะกฎข้อบังคับไม่สมเหตุผลสมผลผู้บริหารจะเปลี่ยนกฎนั้นพยายามหาสาเหตุของปัญหาไม่ใช่หาตัวคนผิดเพื่อลงโทษ การระบุปัญหา การวิจารณ์ และติดตามปัญหาทำให้การทำงานเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

5.6 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารแบบนี้มีความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

5.7 การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกบุคลากรจะคัดคนที่ทุ่มเทให้กับงานและเป้าหมายขององค์การขณะเดียวกันให้คนมีโอกาสตัดสินใจเลือกทางอาชีพและมีข้อมูลในการประเมินโอกาสก้าวหน้า จะคัดคนที่มีลักษณะเหมาะสมกับความต้องการขององค์การตั้งแต่ก่อนการจ้างงานในการอบรมด้านการบริหารงานเน้นการพัฒนาองค์การเกี่ยวกับปัญหาในองค์การการเรียนรู้ ขั้นตอนในการทำงาน เทคนิคและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเรื่องเป้าหมายและการดำเนินงาน เน้นการพัฒนาคนและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในการประเมินผลงานหัวใจสำคัญคือ แนวความคิดเรื่องการตั้งเป้าหมาย การประเมินผลงานเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและพนักงานได้พูดคุยกันถึงระดับความสามารถของพนักงาน วินิจฉัย วางแผน เพื่อจัดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน ตลอดจนติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

Blake & Mouton (1964; 1969; 1986) และ Blake & McCanse (1991) สรุปว่า การบริหารแบบทีมเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุด แม้ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบหลักในการบริหาร (Dominant Grid Style) และมีรูปแบบรองในการบริหาร (Backup Style) ถึง 3 หรือ 4 รูปแบบ ซึ่งผู้บริหารจะเลือกนำมาใช้ เมื่อรูปแบบหลักไม่ได้ผล

Plunkett (1992: 332) สรุปทฤษฎีตาข่ายการบริหารว่า การที่เวลาใดผู้บริหารจะใช้รูปแบบใดนั้นไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารตัดสินใจเองทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร การจัดการสภาพแวดล้อมขององค์การ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องทราบแรงกดดัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนขณะนั้น ต้องเข้าใจตนเอง เข้าใจบุคคล หรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ตนรับผิดชอบอย่างเที่ยงตรง เพื่อตัดสินใจว่าจะเน้นด้านใดจึงจะเหมาะสมที่สุดและปฏิบัติตามนั้น คุณค่าที่แท้จริงของทฤษฎีคือ การช่วยให้คนตัดสินใจว่าควรใช้รูปแบบการบริหารใดในขณะนั้นและคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องถามตนเองว่าควรใช้รูปแบบการบริหารดังกล่าวหรือไม่

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงได้ใช้แนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake and Mouton (1964) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน ผู้นำแบบเน้นคน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบทางสายกลาง และ ผู้นำแบบทีมงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาถึงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การต่อไป

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership)

การศึกษาในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ (Contingency Leadership Theory) เริ่มต้นประมาณปลายศตวรรษที่ 1960 ภายหลังจากที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงคุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาพบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และมีนักวิชาการที่พบว่าองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้น ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ด้วย สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันและประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์โดยทั่วไป จะมีการพัฒนามาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (ที่มุ่งเน้นด้านคน หรือความสัมพันธ์และด้านงาน) และเพิ่มการศึกษาเรื่องสถานการณ์แบบต่างๆ ดังนั้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยมิติด้านคน และมิติด้านสถานการณ์ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ของทั้งสามมิติ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ (Hersey Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Evan และ House โมเดลและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สถานการณ์ (Normative Leadership Theory and Model) ของ Vroom และ Yetton กับของ Vroom และ Jago ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะบางทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

แนวคิดเริ่มแรกที่พยายามรวมรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกันเกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยของ Fiedler (1964, 1967 cited in Yukl, 2010) หรือที่เรียกว่าทฤษฎี The Least Preferred Co-Worker หรือ LPC Contingency Model ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎี LPC Contingency Model จะอธิบายว่าสถานการณ์เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำอย่างไร รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย 2 แบบ คือ

1) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานของการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiating Structure) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ที่ต้องควบคุมหรือแก้ไขสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ Fiedler ได้เสนอโมเดลเชิงสถานการณ์โดยพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่า แบบทดสอบ LPC คะแนนจากแบบทดสอบ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ตัวอย่างแบบทดสอบนี้จะให้ผู้นำพิจารณาถึงบุคคลที่เคยทำงานด้วยทั้งในอดีตและปัจจุบัน และให้เลือกบุคคลหนึ่ง ซึ่งคิดว่าสามารถทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุด (work least well) และให้ประเมินบุคคลนี้ผู้ลงในสเกลที่เป็นคู่ (เช่น เป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร ร่วมมือ-ไม่ร่วมมือ มีประสิทธิภาพ-ไม่มีประสิทธิภาพ) โดยการทำเครื่องหมายลงในช่องที่บรรยายลักษณะบุคคลผู้นี้ หลังจากรวมคะแนนที่ประเมินทั้งหมดผู้นำที่ได้คะแนนน้อยจะเป็นพวก LPC ต่ำ (low LPC) หรือผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่ได้คะแนนรวมมากจะเป็นพวก LPC สูง (high LPC) หรือผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำและควมมีประสิทธิภาพจะขึ้นกับตัวแปรสถานการณ์ที่พึงประสงค์ (Situational Favorability) หรือสถานการณ์ที่ควบคุม (Situational Control) ซึ่งในโมเดลนี้สถานการณ์จะประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relation)
- 2) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 3) โครงสร้างของงาน (Task Structure)

สามตัวแปรนี้จะเป็นตัวตัดสินว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะเป็นภาวะผู้นำแบบใด ตัวอย่างเช่น

ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี (Good) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC ต่ำ แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC สูง ตามตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model

แบบที่	ความสัมพันธ์ ผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา	โครงสร้างงาน	อำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่	ประสิทธิผลผู้นำ
1	ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
2	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ
3	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
4	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
5	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
6	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
7	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
8	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559 อ้างอิงจาก Yukl, 2010)

กล่าวโดยสรุปว่า ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ต้องควบคุม ผลจากการวิจัยของ Fiedler สรุปได้ว่า

- 1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
- 2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
- 3) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2.4.2 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ Evans ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House และ Dessler ค.ศ. 1974 และ House และ Mitchell ใน ค.ศ. 1974 เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เสนอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการจูงใจ ถ้าเขารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ และเชื่อว่าความพยายามของเขาจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานทำให้สำเร็จนั้นคุ้มค่า สำหรับผู้นำจะได้รับการท้าทายว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับความต้องการที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุดโดยการเลือกพฤติกรรมที่ช่วยเติมเต็มหรือช่วยส่งเสริมสิ่งที่ขาดหายไปในเรื่องแวดล้อมของงาน ผู้นำพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัลในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้นำจะช่วยจัดหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากนั้นทฤษฎีนี้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แต่ละประเภทส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะเป็นกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วย

ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอและพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership) ตัวอย่างรายละเอียดภาวะผู้นำแบบต่างๆ (Northouse, 2007) มีดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่มโครงสร้างหรือมุ่งงาน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และคล้ายคลึงกับ “แบบสั่งการ” (Telling style) ที่นำเสนอในภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นภาวะผู้นำที่มีการให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงจะบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ และบอกกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือมุ่งคน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และด้วยความเคารพต่อพวกเขา

3) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็นและนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการพิจารณาว่ากลุ่มหรือองค์การจะดำเนินการอย่างไร

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้นำจะทำทนายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำจะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ดีเลิศ และทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ผู้นำมีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะแสดงความเชื่อมั่นสูงในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพวกเขาจะสามารถกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้

House และ Mitchel (1974 cited in Northouse, 2007) เสนอว่า ผู้นำอาจจะแสดงพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ หรือแสดงแบบใดแบบหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายไม่ได้ตั้งข้อจำกัดให้ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบเดียว เช่น แนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait Approach) แต่จะเน้นว่าผู้นำควรปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน และต้องการภาวะผู้นำแบบชี้แนะในอีกช่วงหนึ่ง ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำไปตามความต้องการนั้น และในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย นอกเหนือจากนั้น ผู้นำอาจจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันมากกว่าหนึ่งแบบในเวลาเดียวกัน

ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) เป็นตัวตัดสินว่าผู้ใต้บังคับบัญชาตีความหมายพฤติกรรมของผู้นำอย่างไรในบริบทการทำงาน นักวิจัยจะเน้นที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความชอบโครงสร้างของงานที่ชัดเจน (Preferences for Structure) ความต้องการควบคุม (Desires for Control) การรับรู้เกี่ยวกับระดับความสามารถในการทำงานของตนเอง (Self-perceived Level of Task Ability) ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะบอกถึงระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นแหล่งของความพึงพอใจหรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความพึงพอใจในอนาคต

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีข้อเสนอแนะ ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านใฝ่สัมพันธัมมาก จะชอบภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากภาวะผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรและการเอาใจใส่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดื้อรั้น (Dogmatic) ชอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Authoritarian) และต้องทำงานในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายแนะนำให้ใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความชัดเจนในการทำงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการลดความกำกวมทำให้วิถีทางไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบอำนาจเบ็ดเสร็จจะรู้สึกสบายกว่าเมื่อผู้นำทำให้สถานการณ์ทำงานมีความแน่นอน

ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุม ได้รับความสนใจในงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ศึกษาโครงสร้างบุคลิกภาพด้านความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (Locus of Control) ที่สามารถแบ่งได้เป็นมิติภายในและภายนอก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) จะเชื่อว่าพวกเขามีส่วนทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ในชีวิตของพวกเขา ในขณะที่ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) จะเชื่อว่าโอกาส โชคชะตา และอิทธิพลจากภายนอกเป็นตัวกำหนดสิ่งต่างๆ ในชีวิตของพวกเขา ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเสนอว่า สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายในตนจะเหมาะกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตนจะเหมาะกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะมากที่สุด เพราะสอดคล้องกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวควบคุมพวกเขา อีกทางหนึ่งที่ผู้นำมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับ “ความสามารถของตนเอง” ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าตนมีความสามารถและมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น ความต้องการการชี้แนะจากผู้นำก็จะลดลง ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะเป็นสิ่งที่เกินความจำเป็น และเป็นการควบคุมมากเกินไป เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความสามารถที่จะทำงานของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Northouse, 2010)

คุณลักษณะของงาน นอกจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณลักษณะของงานเป็นอีกปัจจัยหลักหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งลักษณะของงานนี้รวมถึงการออกแบบงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) ขององค์กร กลุ่มทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้สามารถให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจน บรรทัดฐานของกลุ่มแข็งแรง มีระบบอำนาจตามหน้าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพบว่าเส้นทางไปสู่เป้าหมายของพวกเขาปรารถนาชัดเจน จึงไม่มีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมาทำให้เป้าหมายชัดเจนหรือ

เป็นโค้ชให้พวกเขาว่าจะมีวิธีการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง และรู้สึกว่าการนั้นมีคุณค่า ในบริบทแบบนี้ภาวะผู้นำดูเหมือนไม่มีความจำเป็นและเป็นสิ่งที่มากเกินไป แต่ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำก็มีความจำเป็น ตัวอย่างเช่น ในกรณีทำงานไม่มีความชัดเจน มีความกำกวม ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับการกำหนดโครงสร้างของงาน หรือในกรณีที่เป็นงานที่ต้องมีการทำซ้ำๆ ภาวะผู้นำจะช่วยรักษาแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในสถานการณ์การทำงานที่ระบบอำนาจตามหน้าที่อ่อนแอ ภาวะผู้นำจะกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดกฎระเบียบและสิ่งที่ต้องการในงาน และในกรณีที่บรรทัดฐานของกลุ่มอ่อนแอหรือไม่สนับสนุน ภาวะผู้นำจะช่วยสร้างความสามัคคีและช่วยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (Northouse, 2010)

จุดเน้นสำคัญของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอุปสรรคต่างๆ จะช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ใน ค.ศ. 1996 House ได้ทำการตีพิมพ์ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายฉบับปรับปรุง ซึ่งมีการขยายขอบข่ายพฤติกรรมของผู้นำเพิ่มขึ้นเป็น 8 แบบ กล่าวคือ นอกจากพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่ได้กล่าวไปแล้ว ได้แก่

- 1) แบบชี้แนะ
- 2) แบบให้การสนับสนุน
- 3) แบบให้มีส่วนร่วม
- 4) แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ในทฤษฎีปรับปรุงใหม่ได้เพิ่มพฤติกรรมผู้นำอีก 4 แบบ ได้แก่

- 1) พฤติกรรมเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงาน (Work Facilitation)
- 2) กระบวนการตัดสินใจที่มุ่งกลุ่ม (Group-Oriented Decision Process)
- 3) การเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่มทำงาน (Work-Group Representation and Networking)
- 4) พฤติกรรมผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของคุณค่า (Value-Based Leader Behavior)

หลักการสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำใหม่นี้ยังคงเหมือนเดิม คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้สิ่งที่ขาดหายไปในสภาพแวดล้อมการทำงาน และช่วยในการทดแทนส่วนที่บกพร่องในความสามารถของพวกเขา

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นหลายประการ เช่น ทฤษฎีนี้มีประโยชน์ในการให้กรอบทฤษฎีที่ช่วยทำให้เข้าใจว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำต่างๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และเป็นทฤษฎีแรกๆ ที่ให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แนวทางที่มีความเฉพาะเจาะจง นอกเหนือจากพฤติกรรมด้านงานและด้านความสัมพันธ์ของทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคพฤติกรรม และยังเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผัดแปรตามเหตุการณ์ (Situational/Contingency) ทฤษฎีแรกที่อธิบายว่าลักษณะของงานและลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ (Impact of Leadership) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance) อย่างไร และกรอบแนวคิดของทฤษฎีนี้ยังให้ข้อมูลแก่ผู้นำในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะของงานและประเภทของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังให้โมเดลที่แสดงวิธีการที่ผู้นำจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการที่ผู้นำสามารถช่วยทำให้เส้นทางไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและช่วยจัดอุปสรรครวมถึงผู้นำจะให้การชี้แนะและใช้วิธีการสอนกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Northouse, 2010)

นอกเหนือจากนี้ มีคำวิจารณ์สำหรับทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีความซับซ้อนมากและรวมแง่มุมปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำเอาไว้หลายประการ จึงยากที่จะพิจารณาปัจจัยทั้งหมดพร้อมกันในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละครั้งและเนื่องจากขอบเขตของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายค่อนข้างกว้างและมีการรวมสมมติฐานจำนวนมากเข้าไปในทฤษฎี จึงเป็นการยากที่จะใช้ทุกอย่างในทฤษฎีอย่างเต็มที่ในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทขององค์กรต่างๆ และทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดเรื่องการได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วนจากผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่ทดสอบความเที่ยงตรงของทฤษฎี และมีผลงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ไม่ยืนยันความสัมพันธ์ตามทฤษฎีนอกจากนั้นทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายให้คำอธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำและแรงจูงใจของพนักงานไม่เพียงพอ แม้ว่าทฤษฎีนี้จะอธิบายว่านำหลักการเกี่ยวกับแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังเข้ามาเกี่ยวข้องก็ไม่ได้ระบุชัดเจนว่าหลักการเหล่านี้สัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างไร ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีนี้ไม่อธิบายว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะในสภาพการณ์ที่งานไม่มีความชัดเจนและช่วยเพิ่มแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร หรือไม่ได้อธิบายว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนการทำงานเกี่ยวกับที่นำเป้าหมายมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ผลที่ตามมาผู้นำที่นำแนวทางนี้ไปปฏิบัติจะไม่เข้าใจว่าภาวะผู้นำของพวกเขาส่งผลต่อความคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานอย่างไร

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Charismatic and Transformational Leadership)

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านสถานการณ์ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมักจะมีสถานการณ์ที่เราอาจจะไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถูกต้องไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้นำ อย่างไรก็ตามยังมีการถกเถียงกันและหาข้อสรุปยังไม่ได้ว่าทฤษฎีไหนหรือภาวะผู้นำแบบใดที่จะดีที่สุด และเหมาะสมที่สุด จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้นำเสนอ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เน้นเรื่องบารมี (Charisma) หรือในภาษาไทยมีการใช้คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หรือ “ความเสน่ห์” และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษ ค.ศ.1980 นักวิจัยด้านการบริหารจัดการมีความสนใจอย่างมากในด้านของอารมณ์และสัญลักษณ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กระบวนการเหล่านี้ได้ช่วยเราให้เข้าใจว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะทำให้พวกเขามีการอุทิศตน (Self - Sacrifices) และให้ความสำคัญกับพันธกิจหรือความต้องการขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง (Yukl, 2010) ในที่นี้จะกล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ House (House's Theory Charismatic Leadership)

House (1977 cited in muckinsky, 1997; Yukl, 2010) ได้เสนอทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำเชิงบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุว่าตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมผู้นำเชิงบารมี ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำในความสามารถและความสำเร็จ
- 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เกี่ยวกับภารกิจที่ต้องทำ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตามและเป็นแนวทางสำหรับองค์การ
- 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม ว่าพวกเขาสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในระดับสูงที่ตั้งไว้ได้อย่างก็ตาม เป้าหมายควรสอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายนั้น และการที่ผู้นำแสดงความมั่นใจขึ้นชมและยกย่องผู้ตาม จะส่งผลให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายและพยายามทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จตามความคาดหวัง

5) จะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดึงดูดใจที่จะทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น ผู้นำจะปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ อุดมคติที่ทำให้ผู้ตามยอมรับด้วย

6) ผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) เช่น อาจจะเป็นแบบอย่างในการสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกชื่นชมหรือยกย่องผู้นำมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ และอาจทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบผู้นำทั้งค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วย และด้วยกระบวนการนี้ ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของผู้ตาม

7) หากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย เช่น ผู้นำจะจูงใจด้วยคำพูดที่ปลุกเร้าอารมณ์ ระบุถึงความจำเป็นของการทำงานที่จะต้องทำงานนั้นให้สำเร็จ กระตุ้นผู้ตามให้ยอมรับต่อค่านิยมร่วมของกลุ่ม ทำให้มีความรู้สึกต้องการชนะคู่แข่ง มีความจงรักภักดี และมีความต้องการที่จะทำให้ผลงานดีเลิศ ผู้นำอาจจะมีการจูงใจให้เกิดแรงจูงใจต่างๆ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกรณีที่ต้องการมีความยาก ทำหาย ต้องริเริ่มสร้างสรรค์ หรือต้องเสี่ยง ต้องรับผิดชอบสูง หรือต้องใช้ความพยายามมาก และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เมื่องานต้องการความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และต้องมีการสนับสนุนกัน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่อำนาจเมื่องานต้องการให้เกิดการแข่งขัน และต้องการให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง

2.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997a) โดยมี Burns (1978, cited in Mosley and others, 1996) และ Bass (1985) เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแรกๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจริยธรรมของผู้นำและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่น ของกลุ่ม ขององค์กร หรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และจะเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเน้นเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจในผู้อื่นด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก ว่ามีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสน และวิกฤตเกิดขึ้นมากมาย (Mosley & Others, 1996)

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Burns

ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็น ผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการแลแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ละจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg

แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตัวเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกหรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations) Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี เขาเห็นว่าบารมีเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังจูงใจและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำเชิงบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดภาวะผู้นำ Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการมอบหมายงานให้ทำเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายมากขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในการศึกษาทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้ศึกษามีความสนใจในแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหารของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงคนกับมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต และตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิตินี้ยังเป็นเครื่องแสดงชี้ให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปอีก 5 รูปแบบ คือ

ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบเน้นงาน ผู้นำแบบเน้นคน ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทีมงาน มาใช้เป็นการรอบแนวคิดในการศึกษาถึงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อนำมาเสนอแนะและเสริมสร้างแบบพฤติกรรมผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

3. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนนายสิบทหารบก

โรงเรียนนายสิบทหารบก มีเป้าหมายในการผลิตบุคลากรทางการทหารให้กับกองทัพบก โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติ และการนำไปใช้งานอย่างจริงจัง พัฒนาขีดความสามารถในการจัดการฝึกศึกษา ให้กับนักเรียนนายสิบทหารบก ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และสนองตอบนโยบายทางการศึกษาของกองทัพบก เพื่อผลิตนายทหารประทวนหลักให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของตนอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีคุณสมบัติตามที่กองทัพบกต้องการ เป็นผู้ที่มีวินัยที่ดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3.1 ที่ตั้งสถาบัน

โรงเรียนนายสิบทหารบก ตำบลหนองแก อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110

3.2 ประวัติความเป็นมา

ปี พ.ศ.2424 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับให้การศึกษาแก่ผู้ที่จะเป็นนายร้อย นายสิบ ขึ้นในกรมมหาดเล็ก โดยโรงเรียนทั้งสองแห่งต่างแยกกันดำเนินการ

ปี พ.ศ. 2430 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริว่า การแยกกันดำเนินการทำให้ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้รวมโรงเรียนทั้งสองแห่งเข้าด้วยกัน เรียกว่า “โรงเรียนทหารสราญรมย์” และได้ตราข้อบังคับสำหรับโรงเรียนขึ้นเรียกว่า “บัญญัติโรงเรียนทหารสราญรมย์” ข้อบังคับฉบับนี้แสดงให้เห็นว่าพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นผู้พระราชทานกำเนิดวิชาซีพทหารขึ้นในสังคมไทย และวางรากฐานทางการทหารไว้อย่างมั่นคง

นับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนนายสิบ ได้มีการพัฒนาปรับปรุงและปิดอัตรา รวมทั้งยุบเลิกหลายครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการทหารของประเทศ ต่อมาเมื่อวันที่ 23 มิ.ย. 2510 กองทัพบกได้อนุมัติให้จัดตั้งโรงเรียนนายสิบทหารบกขึ้นอีกครั้ง โดยให้ขึ้นการบังคับบัญชาต่อ กรมยุทธศึกษาทหารบก มีที่ตั้งปกติ ณ ค่ายธนะรัชต์ โรงเรียนนายสิบทหารบก จึงยึดถือวันที่ 23 มิ.ย. ของทุกปี เป็นวันสถาปนาของหน่วย ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

3.3 การปรับปรุงหลักสูตร สำหรับการปรับปรุงหลักสูตรนับตั้งแต่การสถาปนาหน่วยขึ้นมานั้นสรุปได้ ดังนี้

3.3.1 หัวข้อที่ 1 พ.ศ. 2510 – 2528

ช่วงแรก พ.ศ. 2510 – 2524 เปิดการศึกษาหลักสูตร 2 ปี รับสมัครจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรียนรวมกันทุกเหล่าในชั้นปีที่ 1 ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก แล้วแยกศึกษาในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการในชั้นปีที่ 2 จำนวน 14 รุ่น เมื่อสำเร็จการศึกษารับประกาศนียบัตรกองทัพบก และ

ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2525 – 2528 มีการปรับปรุงหลักสูตรเป็น 1 ปี รับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ศึกษาที่โรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 4 รุ่น เมื่อสำเร็จการศึกษารับประกาศนียบัตรกองทัพบก

3.3.2 หัวข้อที่ 2 พ.ศ. 2529 – 2532 งดการผลิตนักเรียนนายสิบทหารบก และ พ.ศ. 2533 ปิดการบรรจุกำลังพลโรงเรียนนายสิบทหารบก และแปรสภาพโรงเรียนนายสิบทหารบก เป็นโรงเรียนการกำลังสำรอง กรมการกำลังสำรองทหารบก การผลิตนายทหารชั้นประทวนในหัวข้อนี้ จนถึงปี พ.ศ. 2540 เหล่าสายวิทยาการ และกองทัพอากาศต่างๆ แยกกันดำเนินการเมื่อสำเร็จการศึกษา รับประกาศนียบัตรกองทัพบก

3.3.3 หัวข้อที่ 3 พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 พ.ศ. 2540 – 2544 กองทัพบกอนุมัติให้ เปิดโรงเรียนนายสิบทหารบก หลักสูตร 2 ปี รับสมัครจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่าโดยศึกษารวมกันในชั้นปีที่ 1 ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก แล้วแยกศึกษา ณ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการในชั้นปีที่ 2 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับวุฒิปริญญาชีพชั้นสูง มีการผลิตจำนวน 5 รุ่น

ตอนที่ 2 พ.ศ. 2545 – 2549 ปรับหลักสูตรเป็น 1 ปี รับสมัครจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่าศึกษารวมกัน ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก เป็นเวลา 10 เดือน แล้วแยกศึกษา ณ โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ 2 เดือน เมื่อสำเร็จการศึกษารับประกาศนียบัตรกองทัพบก

ตอนที่ 3 พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน กองปรับหลักสูตรเป็น 1 ปี รับสมัคร ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า ศึกษาารวมกัน ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก 6 เดือน แล้วยกศึกษา ณ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ 6 เดือน เมื่อสำเร็จการศึกษา รับประกาศนียบัตร กองทัพบก

3.4 สัญลักษณ์โรงเรียนนายสิบทหารบก



ภาพที่ 2.3 สัญลักษณ์โรงเรียนนายสิบทหารบก

มีสัญลักษณ์เป็นรูปคบเพลิง ตรงกลางคบเพลิงเป็นรูปดอกจัน และคบเพลิงสอดอยู่ในวงจักร เบื้องล่างมีแถบปลายแฉก สະบัตขั้้นท้้งสองข้าง ตรงกลางแถบมีคำว่า “โรงเรียนนายสิบทหารบก”

คบเพลิง	หมายถึง	องค์ความรู้
แสงสว่าง	หมายถึง	การเรียนรู้ตลอดชีวิต
วงจักร	หมายถึง	ทหารบก
ดอกจัน	หมายถึง	นักเรียนนายสิบทหารบก

นักเรียนนายสิบทหารบกเมื่อจบการศึกษาออกไปรับราชการทุกทิศทุกทางทั่วประเทศ เพื่อรับใช้ชาติประชาชน และเป็นเครื่องเตือนใจ ไม่ให้ลืมตน รำลึกถึง เกียรติยศ ชื่อเสียง ของโรงเรียนนายสิบทหารบก

3.5 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 1) เป็นครูฝึกทหารได้
- 2) มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กใน
อัตราสิบเอกได้
- 3) มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอาวุธประจำหน่วยทหารราบ ระดับหมวดปืนเล็ก
- 4) เป็นเจ้าหน้าที่เสมียนในกองบังคับการ โดยสามารถพิมพ์ดีดและใช้งาน
คอมพิวเตอร์ได้
- 5) มีพื้นฐานการขับรถยนต์ทหาร
- 6) มีความรู้พื้นฐานวิชาเหล่าที่เลือกเข้ารับราชการ

3.6 ปรัชญา

“จงรักภักดี มีความรู้ อยู่ในระเบียบวินัย ใจคุณธรรม ลักษณะผู้นำเด่น”

3.7 วิสัยทัศน์

“รร.นส.ทบ. เป็นองค์กรที่มั่นคงในการผลิตนายทหารประทวนให้กับกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นมาตรฐานความรู้ คู่วินัย อีกทั้งมีเกียรติ ศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ในกองทัพบก บุคคล และหน่วยงานภายนอก”

3.8 อัตลักษณ์

“เราจะเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี”

3.9 เอกลักษณ์

“การฝึกและศึกษาเป็นเลิศ แหล่งกำเนิดนายทหารประทวนหลัก ของกองทัพบก”

3.10 พันธกิจ

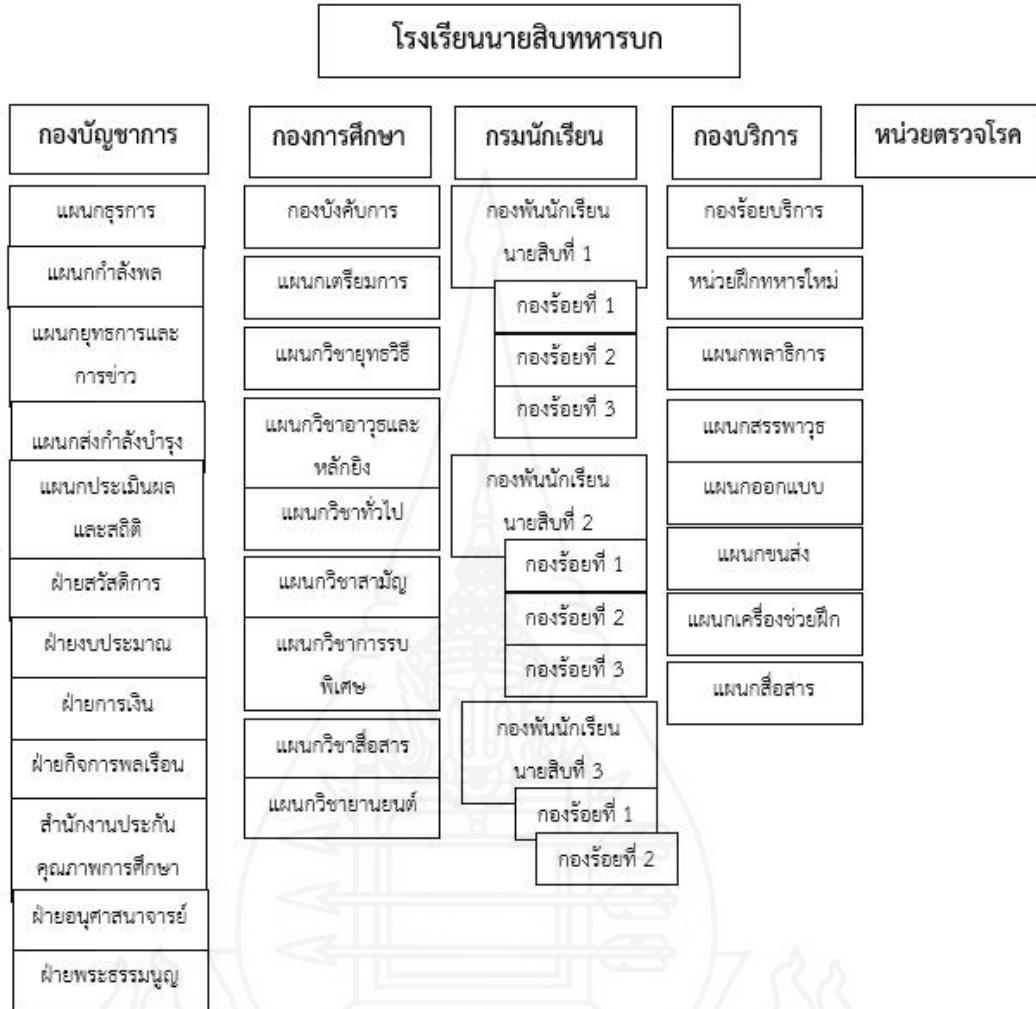
- 1) ให้การฝึก-ศึกษาแก่นักเรียนนายสิบทหารบก ตามหลักสูตรที่กองทัพบกกำหนด เพื่อผลิตนายทหารชั้นประทวนให้กับเหล่าทหารของกองทัพบก
- 2) ปกครอง บังคับบัญชา เสริมสร้าง และพัฒนานักเรียนนายสิบทหารบก และบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยทางทหาร
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการให้แก่ครู-อาจารย์
- 4) ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
- 5) พัฒนาสถาบันให้มีศักยภาพและคุณภาพสู่มาตรฐาน

3.11 นโยบายคุณภาพ

- 1) ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด
- 2) ให้ความสำคัญกับกำลังพลภายใน และภายนอกหน่วยงานทุกระดับ
- 3) plugged จิตสำนึกค่านิยมร่วมในอุดมการณ์ทางทหาร เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน
- 4) พัฒนาความรู้ความสามารถงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองให้มีคุณภาพและ
 เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม เป็นทหารมืออาชีพ ทั้งนักรบ นักพัฒนาและนักวิชาการ
- 5) เน้นการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรกเริ่ม
- 6) ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 7) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 8) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ



3.11 โครงสร้างและการจัดส่วนราชการ



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและการจัดส่วนราชการของโรงเรียนนายสิบทหารบก

พันธกิจหลักของโรงเรียนนายสิบทหารบก คือ การมุ่งเน้นการฝึกศึกษาให้กับนักเรียนนายสิบทหารบก ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและสนองตอบนโยบายการศึกษาของกองทัพบก เพื่อผลิตนายทหารประทวนหลัก ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่กองทัพบกต้องการ ตลอดจนเป็นผู้มีความจงรักภักดี ต่อสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ศึกษาพบว่า งานวิจัยที่มีการศึกษาถึงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

Bass (1985 อ้างถึงใน ภัทรกร วงศ์สกุล, 2555: 80) ได้ทำการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกาจำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้บังคับบัญชาที่กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาการให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

Cok (1974 อ้างถึงใน ภัทรกร วงศ์สกุล, 2555: 85) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุงงานและด้านสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาลิฟอร์เนีย ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ จากกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ อธิการบดี คณบดีฝ่ายวิชาการ และคณาจารย์ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่าคะแนนพฤติกรรมของผู้นำทั้งในด้านความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ระหว่างความคิดเห็นของคณาจารย์กับอธิการบดี และคณบดีกับอธิการบดี และคะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

Adelman (1981: 464) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัศึกษามีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุงงานและมิติมุงสัมพันธ์ที่ไม่แตกต่างกัน
2. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมิติมุงสัมพันธ์มากกว่ามุงงาน ส่วนครูใหญ่โรงเรียนมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุงงานมากกว่ามิติมุงสัมพันธ์

Mathieu and Zajac (1990 อ้างถึงใน ทิวพร รังงาม, 2559: 59) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การระหว่างปี ค.ศ. 1980-1988 จำนวนกว่า 200 งานวิจัย เพื่อทำการวิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์การพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ผู้นำแบบมุงงาน ผู้นำมุงสัมพันธ์ และผู้นำแบบให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้นำแบบมุงงานกับความผูกพันต่อองค์การ

Valentino (1996: 1297) ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีผลต่อการรับรู้ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและจากผู้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและจากผู้บังคับบัญชา ระดับความผูกพันของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเน้นงานและเน้นสัมพันธ์สูง (แบบทีมงาน)

วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542 อ้างถึงใน ทิวาพร รุ่งงาม, 2559: 61) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มพนักงานบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง จำนวน 303 คน พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย และแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539 อ้างถึงใน ทิวาพร รุ่งงาม, 2559: 62) ศึกษาความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) กับพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย แห่งหนึ่ง พบว่า 1) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน 2) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน 3) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน 4) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอม และพ่อปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน 5) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน 6) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

ทิวาพร รุ่งงาม (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ ในบุคลากรทางการแพทย์สังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งของรัฐจำนวน 500 คน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลลักษณะ

กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์ (2558) ศึกษาแบบของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ภูสิต จาดชลบท (2546 อ้างถึงใน กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์, 2558: 31) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการบริหารในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เป็นเพศหญิงร้อยละ 69 อายุระหว่าง 35-45 ปี ร้อยละ 55.20 สมรสร้อยละ 65.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 54.30 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี สูงสุดร้อยละ 30.50 2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 3) ผู้บริหารธนาคารออมสินมีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงานและเชิงพฤติกรรมมุ่งคน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงานและเชิงพฤติกรรมมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า r เท่ากับ 0.664

นวลทิพย์ กาศศิริ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ตนเองว่ามีภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้แบบภาวะผู้นำแบบจัดการของตนเองมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพดล สุทธิเสริม (2542) ได้ศึกษาแบบผู้นำของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ของสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อยและผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งมาก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

สำหรับการศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน นายสิบทหารบก เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษาโดยมีลำดับขั้นตอนในการศึกษา และมีระเบียบวิธีการศึกษาในด้านการกำหนดประชากรตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวนทั้งสิ้น 451 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2561)

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สามารถหาได้จากสูตรการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างกรณีทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ของความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (โดยการกำหนดความคลาดเคลื่อนให้เท่ากับ 0.05)

ประชากรที่ใช้ในการคำนวณมีจำนวน 451 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ สามารถคำนวณกลุ่มประชากร ได้ดังนี้

$$n = \frac{451}{1 + 451(.05)^2} = 212$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ 212 คน

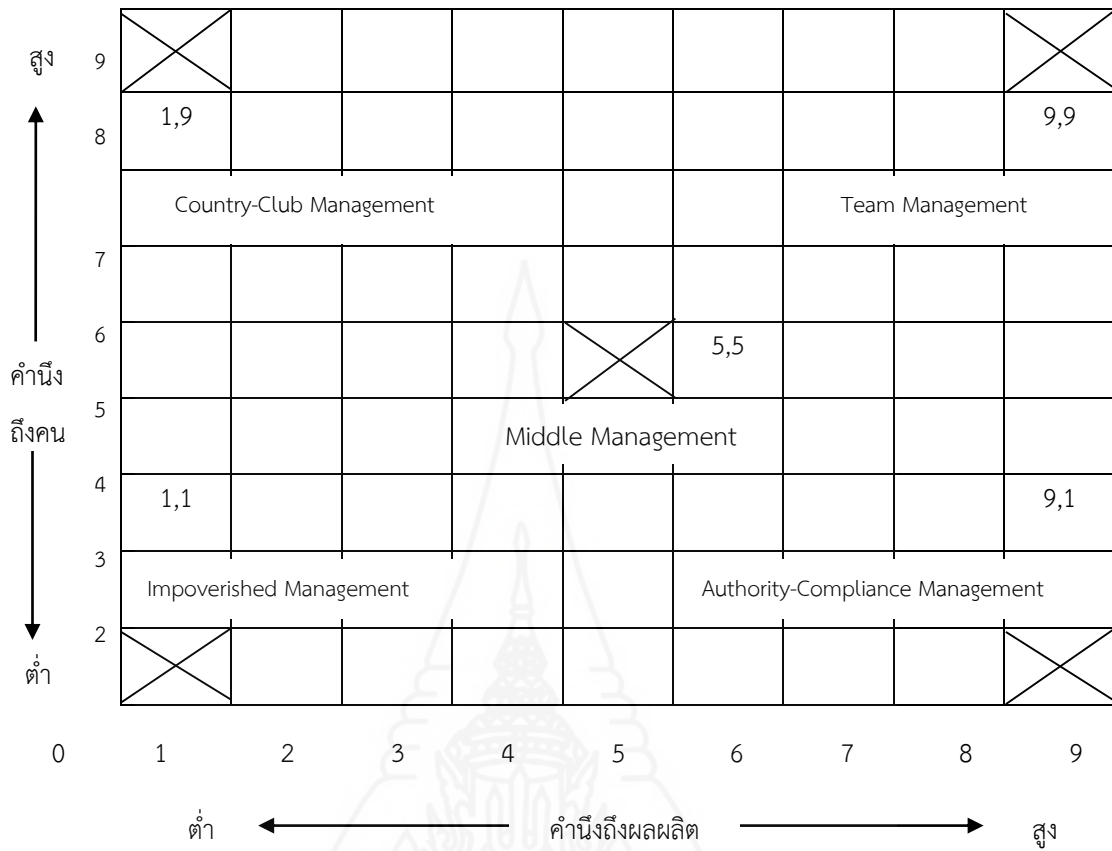
ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเริ่มต้นคำนวณขนาดตัวอย่างที่ต้องการด้วยสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) เพื่อให้เป็นตัวแทนที่ดีโดยคำนวณได้จำนวน 212 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ปรับปรุงขึ้นมาจากแบบสอบถามสำเร็จรูปตามทฤษฎีทฤษฎีตาข่ายบริหารของ Blake & Mouton (1964) โดยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งมีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบเลือกตอบ (Check List) ตามรูปแบบทฤษฎีตาข่ายบริหารของ Blake & Mouton (1964) มีจำนวนข้อคำถาม 18 ข้อ โดยคำถามข้อ 1-9 เป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน และคำถามข้อ 10-18 เป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นคน โดยมีหลักการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ภาพตาข่ายความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

ที่มา: ราณี อิลิซัยกุล (2557 อ้างอิงจาก Blake and McCause, 1991)

การวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ใช้การวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบของผู้นำตามกรอบตาข่ายบริหารของ Blake & Mouton

แบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย โดยการเลือกตอบ ข้อ 1-9 จำนวน 0-3 ข้อ และเลือกตอบ ข้อ10-18 จำนวน 0-3 ข้อ

แบบ 9,1 แบบมุ่งงาน โดยการเลือกตอบ ข้อ 1-9 จำนวน 7-9 ข้อ และเลือกตอบ ข้อ10-18 จำนวน 0-3 ข้อ

แบบ 1,9 แบบมุ่งคน โดยการเลือกตอบ ข้อ 1-9 จำนวน 0-3 ข้อ และเลือกตอบ ข้อ10-18 จำนวน 7-9 ข้อ

แบบ 5,5 แบบทางสายกลาง โดยการเลือกตอบ ข้อ 1-9 จำนวน 4-6 ข้อ และ
เลือกตอบ ข้อ10-18 จำนวน 4-6 ข้อ

แบบ 9,9 แบบที่มงาน โดยการเลือกตอบ ข้อ 1-9 จำนวน 7-9 ข้อ และ
เลือกตอบ ข้อ10-18 จำนวน 7-9 ข้อ

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับ
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสงค์อยากให้ผู้บังคับบัญชาเป็น

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบ
ความเชื่อมั่น (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้แก่

1) การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) เนื่องจาก
แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามสำเร็จรูป จึงใช้วิธีการวิเคราะห์
เนื้อหาตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) ซึ่งแบบสอบถาม
สำเร็จรูปที่นำมาใช้มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) เนื่องจากแบบสอบถามที่นำมาใช้เป็น
แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามสำเร็จรูปจึงถือว่ามีความน่าเชื่อถือได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการดำเนินการตรวจสอบข้อมูล ดังนี้

3.1 ทำการศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบ
ในการศึกษาและนำมาปรับปรุงเพื่อเป็นแบบสอบถาม

3.2 การใช้แบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อหาความ
เที่ยงตรงและความเหมาะสมของแบบสอบถาม

3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงขึ้นและผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูล โดยใช้แจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเต็ม
ใจและตอบแบบสอบถามให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการแจกแบบสอบถาม
และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจำนวน 212 คน

3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมากรอกข้อมูลตรวจคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ตามรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว จึงทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแล้วคัดแยกเอาเฉพาะข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มาทำการลงรหัสเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ สถานภาพ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการทำงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

4.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ โดยใช้การทดสอบค่าที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD (Least-Significant Different) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการตอบการศึกษาตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษา กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 212 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการสำรวจครั้งนี้ เพื่อทำการศึกษาข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงานของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงานของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการแจกแจง ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายดังแสดงผลการศึกษาตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
เพศ		
- ชาย	194	91.5
- หญิง	18	8.5
สถานภาพ		
- โสด	87	41.0
- สมรส	118	55.7
- หย่าร้าง	7	3.3
- แยกกันอยู่	0	0
อายุ		
- ต่ำกว่า 25 ปี	35	16.5
- 25 - 35 ปี	86	40.6
- 36 - 45 ปี	48	22.6
- 46 ปีขึ้นไป	43	20.3
ชั้นยศ		
- ส.ต. - ส.อ.	61	28.8
- จ.ส.ต. - จ.ส.อ.	97	45.8
- ร.ต. - ร.อ.	38	17.9
- พ.ต. - พ.อ.	15	7.1
- พ.อ.(พ.) ขึ้นไป	1	0.5
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	94	44.3
- ปริญญาตรี	112	52.8
- สูงกว่าปริญญาตรี	6	2.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
รายได้		
- 10,000 - 15,000 บาท	65	30.7
- 15,001 - 20,000 บาท	43	20.3
- 20,001 - 25,000 บาท	45	21.2
- มากกว่า 25,001 บาท ขึ้นไป	59	27.8
ระยะเวลาการทำงาน		
- น้อยกว่า 1 ปี	5	2.4
- ระหว่าง 1 - 5 ปี	47	22.2
- ระหว่าง 6 - 10 ปี	42	19.8
- ระหว่าง 11 - 15 ปี	40	18.9
- ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	78	36.8
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ		
- ส่วนอำนวยการ	74	34.9
- ส่วนการศึกษา	77	36.3
- ส่วนสนับสนุน	61	28.8
รวม	212	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 212 คน มีผลการศึกษาตามรายละเอียดดังนี้

เพศ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นเพศชาย จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 91.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

สถานภาพ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นสถานภาพสมรสเป็นลำดับแรก จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และสถานภาพแยกกันอยู่ มีจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

อายุ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นอายุ 25-35 ปี เป็นลำดับแรก จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาเป็นอายุ 36-45 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ตามลำดับ

ชั้นยศ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นชั้นยศ จ.ส.ต.-จ.ส.อ. เป็นลำดับแรก จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาเป็นชั้นยศ ส.ต.-ส.อ. จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 ชั้นยศ พ.ต.-พ.อ. จำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 7.1 และชั้นยศ พ.อ. (พ.) ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นปริญญาตรีเป็นลำดับแรก จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

รายได้ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นรายได้ ระหว่าง 10,000-15,000 บาท เป็นลำดับแรก จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาเป็น รายได้มากกว่า 25,001 ขึ้นไป จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และรายได้ระหว่าง 15,001 - 20,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปเป็นลำดับแรก จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาเป็นระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ระยะเวลาการทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ระยะเวลาการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นส่วนการศึกษาเป็นลำดับแรก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาเป็นส่วน อำนวยการ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 และส่วนสนับสนุน จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายดังแสดงผลการศึกษาตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1.การบริหารแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย	0	0
2.การบริหารแบบ 9,1 แบบเน้นงาน	5	2.36
3.การบริหารแบบ 1,9 แบบเน้นคน	1	0.47
4.การบริหารแบบ 5,5 แบบทางสายกลาง	177	83.49
5.การบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน	29	13.68
รวม	212	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 5,5 ทางสายกลางลำดับแรก จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 83.49 รองลงมาเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68 และพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,1 แบบเน้นงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.36 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์

การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายดังแสดงผลการศึกษาตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1.การบริหารแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย	0	0
2.การบริหารแบบ 9,1 แบบเน้นงาน	1	0.47
3.การบริหารแบบ 1,9 แบบเน้นคน	7	3.30
4.การบริหารแบบ 5,5 แบบทางสายกลาง	135	63.68
5.การบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน	69	32.55
รวม	212	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 5,5 ทางสายกลางลำดับแรก จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 63.68 รองลงมาเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.55 และพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 1,9 แบบเน้นคน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน

ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ ฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4-4.12

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามเพศ

ที่	ตัวแปร	ชาย		หญิง		t	Sig
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่	3.86	.964	3.28	1.487	1.632	.120

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามสถานภาพ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	1.011	.506	.477	.621
ภายในกลุ่ม	209	221.441	1.060		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรม
ผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	1.085	.362	.340	.797
ภายในกลุ่ม	208	221.368	1.064		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำ
ที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามชั้นยศ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	4	9.378	2.344	2.278	.062
ภายในกลุ่ม	207	213.075	1.029		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำ
ที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	7.299	3.649	3.545	.031*
ภายในกลุ่ม	209	215.154	1.029		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดมีการรับรู้แบบ
พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาจึงทำการ
เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) เพิ่มเติม
ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัด
โรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธี LSD

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า		สูงกว่า	
	ปริญญตรี	ปริญญตรี	ปริญญตรี	ปริญญตรี
	\bar{X}	3.66	3.89	4.67
ต่ำกว่าปริญญตรี	3.66	-	-0.23	-1.01*
ปริญญตรี	3.89		-	-0.78
สูงกว่าปริญญตรี	4.67			-

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบรายคู่การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ
ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกจำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธีของฟิชเชอร์
(Fisher's Least-Significant Difference: LSD) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูง
กว่าปริญญตรีมีระดับการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ
การศึกษาต่ำกว่าปริญญตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัด
โรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระดับรายได้

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	3.092	1.031	.977	.404
ภายในกลุ่ม	208	219.360	1.055		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีการรับรู้แบบ
พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัด
โรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	4	2.497	.624	.588	.672
ภายในกลุ่ม	207	219.956	1.063		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีการรับรู้
แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัด
โรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามลักษณะงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	3.195	1.598	1.523	.221
ภายในกลุ่ม	209	219.258	1.049		
รวม	211	222.453			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานต่างกัน มีการรับรู้แบบ
พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกัน

4.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ สังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบก ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ ฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน นายสิบทหารบก จำแนกตามเพศ

ที่	ตัวแปร	ชาย		หญิง		t	Sig
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	พฤติกรรมผู้นำ ที่พึงประสงค์	4.21	.653	4.28	.958	-.288	.777

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน นายสิบทหารบก จำแนกตามสถานภาพ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	2.574	1.287	2.818	.062
ภายในกลุ่ม	209	95.445	.457		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	1.164	.388	.833	.477
ภายในกลุ่ม	208	96.855	.466		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามชั้นยศ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	4	.547	.137	.291	.884
ภายในกลุ่ม	207	97.471	.471		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	1.886	.943	2.050	.131
ภายในกลุ่ม	209	96.133	.460		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแบบพฤติกรรม
ผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามรายได้

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	.457	.152	.324	.808
ภายในกลุ่ม	208	97.562	.469		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
ที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	4	1.575	.394	.845	.498
ภายในกลุ่ม	207	96.444	.466		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน
นายสิบทหารบก จำแนกตามลักษณะงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	2	1.785	.893	1.938	.147
ภายในกลุ่ม	209	96.234	.460		
รวม	211	98.019			

*มีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานต่างกัน มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
ที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน นายสิบทหารบก

จากการรวบรวมข้อมูลในการเขียนข้อเสนอแนะจากข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามเขียนข้อเสนอแนะมาทั้งหมด 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.38 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 5 ประเด็นใหญ่ โดยแสดงตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

หัวข้อ	จำนวน (N = 22)	ร้อยละ
1. อยากให้ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้ควบคู่กับการบริหารงาน เช่น อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม	8	36.36
2. ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักให้และรู้จักคุณค่าของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	22.72
3. อยากให้ผู้บังคับบัญชาทำตามระเบียบและวินัย ของทหารควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรม	3	13.64
4. อยากให้มีการจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้และสนับสนุน กิจกรรมเพื่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา	3	13.64
5. อยากให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3	13.64

จากตารางที่ 4.21 เป็นข้อมูลของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 22 คน ที่ได้เสนอข้อเสนอแนะโดยเรียงลำดับจากข้อเสนอแนะที่มีคะแนนมากที่สุดไปหาน้อย ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) อยากให้ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ควบคู่กับการบริหารงาน เช่น อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม มีข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 36.36

- 2) ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักให้และรู้จักคุณค่าของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกเขียนเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 22.72
- 3) อยากให้ผู้บังคับบัญชาทำตามระเบียบและวินัยของทหารควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรม มีข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกเขียนเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 13.64
- 4) อยากให้มีการจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้และสนับสนุนกิจกรรมเพื่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกเขียนเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 13.64
- 5) อยากให้ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกเขียนเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 13.64



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ในบทนี้ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอประเด็นดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อเสนอแนะการเสริมสร้างแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของโรงเรียนนายสิบทหารบก

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดพระจวบคีรีขันธ์ จำนวนทั้งหมด 451 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเรื่องแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามสำเร็จรูปที่พัฒนาตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน นำมาเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือน มิถุนายน พ.ศ.2561

1.3 ผลการศึกษา พบว่า

1.3.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัด

1) แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่ แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่ คือพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 5,5 ทางสายกลาง จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 83.49 รองลงมาเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68 และพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,1 แบบเน้นงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.36 ตามลำดับ

2) แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบก คือพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 5,5 ทางสายกลาง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 63.68 รองลงมาเป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.55 และพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 1,9 แบบเน้นคน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ตามลำดับ

1.3.2 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1) สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ที่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบก ตามการรับรู้ของข้าราชการในสังกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาดังนี้

จำแนกตามเพศ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกโดยจำแนกตามเพศ พบว่า ข้าราชการเพศชาย และเพศหญิงมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามสถานภาพ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกโดยจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ข้าราชการในทุกสถานภาพมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามอายุ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกโดยจำแนกตามอายุ พบว่า ข้าราชการในทุกช่วงอายุมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามชั้นยศ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก โดยจำแนกตามชั้นยศ พบว่า ข้าราชการในทุกชั้นยศมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามระดับการศึกษา เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก โดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างกับข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

จำแนกตามระดับรายได้ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกโดยจำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ข้าราชการในทุกระดับรายได้มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก โดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า ข้าราชการในทุกช่วงระยะเวลาการทำงานมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปรียบเทียบการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก โดยจำแนกตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการในทุกลักษณะงานมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

2) สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ สังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบกที่แตกต่างกัน มีผลต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

จากการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ที่มีปัจจัยจำแนกส่วนบุคคลและลักษณะงาน โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาเป็นดังนี้

จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก โดยจำแนกตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการในทุกลักษณะงานมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

2. อภิปรายผล

2.1 จากการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบกที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสังกัด พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่คือแบบ 5,5 แบบทางสายกลาง รองลงมาคือแบบ 9,9 แบบทีมงาน และแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของ ข้าราชการสังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบก คือ แบบ 5,5 แบบทีมงาน แต่ปรับเพิ่มเป็นแบบ 9,9 มากขึ้น ซึ่งข้าราชการในสังกัด โรงเรียนนายสิบทหารบกมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบ 9,9 แบบทีมงานและสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ กิตติพงศ์ ศรีทธาวิชย์ (2551: 83) ทำการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบบผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติพบว่า ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลางอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ รองลงมาคือ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวัง พบว่า ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และมีความสอดคล้องตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (1991: 29 อ้างถึงใน ราณี อิศัยกุล, 2557: 6-33) ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 คือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ หรือการแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการบริหารร่วมกันแบบเป็นทีมงาน พร้อมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจ และความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การเป็นผู้นำแบบ “Team Management Leader” ที่คำนึงถึงคนและงานสูง ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น

2.2 จากการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาเป็นดังนี้

การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบกมีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่และแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ชั้นยศ รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา ยกเว้น ปัจจัยด้านระดับการศึกษา โดยข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความแตกต่างกับข้าราชการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ธมลณีภักดิ์ พายะโปะ (2554: 116-117) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔: กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พนิดา งามขุนทด ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษามีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบันข้าราชการทหารให้ความสำคัญและความสนใจในเรื่องการศึกษามากยิ่งขึ้น จึงมีการศึกษาต่อเพิ่มเติมทั้งในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ในช่วงนอกเวลาราชการเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่างๆที่นอกเหนือจากวิชาการทางทหาร อีกทั้งยังให้ความสนใจในรูปแบบการทำงานและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีใช่เพียงการบริหารงานในรูปแบบเดิมอีกต่อไป แต่ยังคงมุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจทั้งในเรื่องการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคั้งนี้

การศึกษาพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการ สังกัดโรงเรียน นายสิบทหารบก คือ แบบพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 5,5 ทางสายกลางเป็นลำดับแรก ซึ่ง พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 ทางสายกลาง เป็นผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับ ปานกลาง ใช้การประนีประนอม เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งในเรื่องงานและคน พยายามรักษาสมดุล ระหว่างการดำเนินงานขององค์การและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน จะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงาน พอสมควร จะชี้ข้อดีข้อเสียให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ

รองลงมา เป็นพฤติกรรมผู้นำการบริหารแบบ 9,9 แบบทีมงาน ผู้นำที่ให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์การและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ขัดแย้งกัน พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานสนุก ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความยอมรับนับถือ ไว้วางใจ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความคิดริเริ่มสูงพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เคารพตนเอง และผู้อื่น มีการประเมินผลการทำงานและทบทวนเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อเกิดความขัดแย้งจะแก้ไขด้วยวิธีที่เหมาะสม สนใจพัฒนาคนและ พัฒนาการงานโดยการให้ความรู้การฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาในครั้งนี้นพบว่า ข้าราชการในสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก มีความ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาบริหารงานแบบ 9,9 แบบทีมงาน เพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งผลการวิจัย ของเบลคและ มูตันได้สรุปว่าการบริหาร แบบ 9,9 แบบทีมงาน จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับโรงเรียนนายสิบทหารบกมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาคั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน โรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งได้เสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถทำให้เป็นจริงได้เพื่อจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2) การวางแผนงานควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดขั้นตอนการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นศักยภาพของตนเองและดึงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ และมีอิสระในการทำงานรวมทั้งกำหนดวิธีการทำงานเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะควบคุมตนเอง

3) ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

4) ควรหมั่นทบทวนเป้าหมายการทำงาน กำหนดการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาติดตามงานในความรับผิดชอบ ประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง และให้คำชมเชยแก่บุคคลที่ทุ่มเทให้องค์การอย่างจริงจัง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ตัดสินใจตามความเชื่อของตนเองแต่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง

5) ให้ความช่วยเหลือ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

6) ยึดหลักการงานรักษาระเบียบวินัยทางทหาร ควบคุมไปกับคุณธรรม และจริยธรรมอันดีงาม

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากการศึกษาพบว่าควรมีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งได้เสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนนายสิบทหารบก

2) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำด้านต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ สังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

3) ควรมีการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ข้าราชการและผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นของตน และสามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาต่อไปได้

บรรณานุกรม

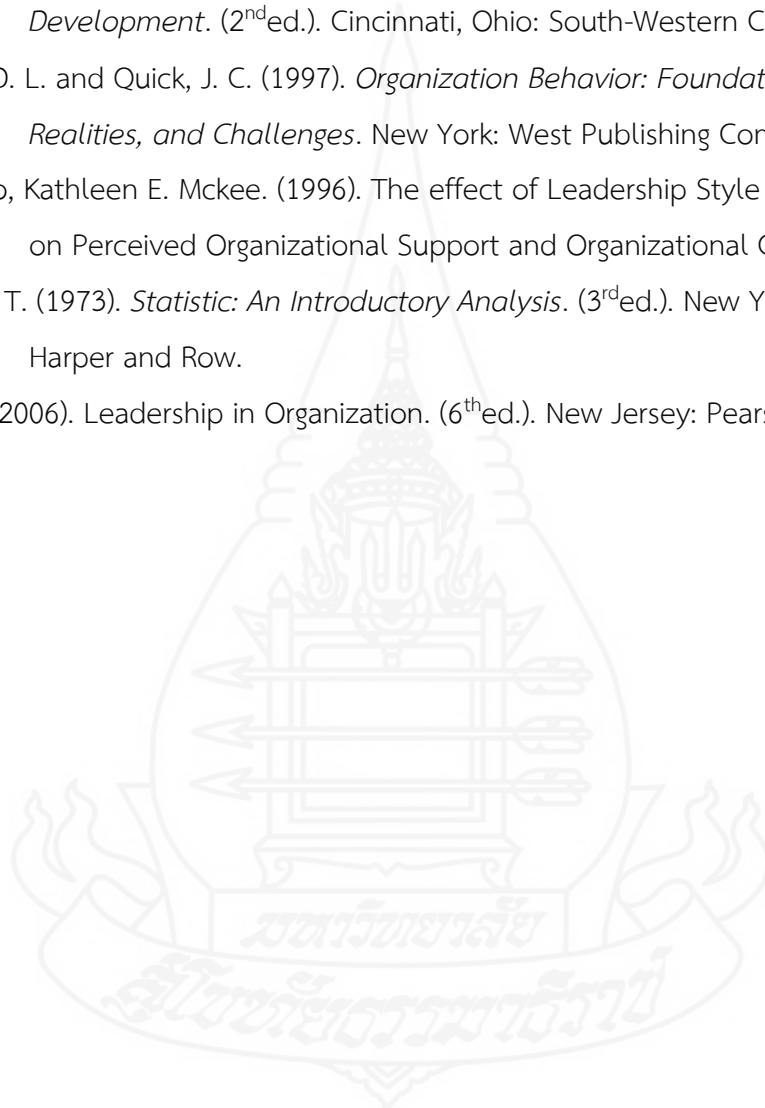


บรรณานุกรม

- กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์. (2558). *แบบของผู้ผู้นำ พฤติกรรมของผู้ผู้นำ แรงจูงใจของพนักงาน ปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- กิตติพงศ์ ศรีท้าวาณิชย์. (2551). *แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชนบุรี เขต 2.* (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership).* กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991).
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิวาพร รังงาม. (2559). *ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปร กำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ธมลณัฐ พายจะโป. (2554). *ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการ ทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นิตส์น ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6).* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้เข้าเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 8).* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- นพดล สุทธิเสริม. (2542). *แบบผู้นำของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรของสถานีตำรวจภูธรใน จังหวัดจันทบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, กรุงเทพมหานคร.

- นวลทิพย์ กาฬศิริ. (2547). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด ฉะเชิงเทรา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- พนิดา งามขุนทด. (2549). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหาร จัดการของผู้บริหารสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE Model*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจ เพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภัทรกร วงศ์สกุล. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ลังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โรงเรียนนายสิบทหารบก. ประวัติโรงเรียนนายสิบทหารบก. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 เมษายน 2561, จาก <http://www.nco-rta.com/nco/2012-11-26-14-51-32>.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี นานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลพร คัมภีร์รักษ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อ องค์กร และผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ Social Psychology: Theories and Applications*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภาวดี วงษ์สกุล. (2555). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 2(2), 139–148.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Appendix: Examples from the literature*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (4thed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2007). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. (2nded.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1997). *Organization Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Valentino, Kathleen E. Mckee. (1996). The effect of Leadership Style and Behavior on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis*. (3rded.). New York: Harper and Row.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. (6thed.). New Jersey: Pearson Education.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถาม

เรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในระดับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษา โดยการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของท่านในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งมีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงใน ตามความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. สถานภาพ

โสด สมรส หย่าร้าง แยกกันอยู่

3. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี 25-35ปี 36-45 ปี 46 ปีขึ้นไป

4. ชั้นยศ

ส.ต. - ส.อ. จ.ส.ต. - จ.ส.อ. ร.ต. - ร.อ.

พ.ต. - พ.อ. พ.อ.(พ.) ขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

6. รายได้

- ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท
 ระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท มากกว่า 25,001 บาท ขึ้นไป

7. ระยะเวลาการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 1 – 5 ปี
 ระหว่าง 6 – 10 ปี ระหว่าง 11 – 15 ปี
 ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

8. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

- ส่วนอำนวยการ ส่วนการศึกษา ส่วนสนับสนุน

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย (✓) เฉพาะข้อที่ตรงกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาของท่าน หากข้อใด
 ที่ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่มีลักษณะเช่นนั้นให้ข้ามไปข้อต่อไป

ข้อ	คำถาม	ที่เป็นอยู่	ที่พึงประสงค์
1	ให้ลูกน้องทำงานจนแล้วเสร็จแม้จะเกินเวลาเลิกงานไปบ้าง		
2	เมื่อมอบหมายงานให้ทำจะไม่สนใจว่าลูกน้องมีปฏิกริยาอย่างไร		
3	ว่ากล่าวตักเตือนอย่างจริงจังเมื่อลูกน้องทำงานไม่เสร็จตามกำหนด		
4	พร้อมที่จะลงโทษเมื่อลูกน้องฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงาน		
5	ไม่อนุญาตให้ลาภิจหรือลาป่วย หากมิใช่กรณีที่จำเป็นจริงๆ		
6	กระตุ้นให้ลูกน้องรักษาอัตราการการทำงานให้รวดเร็วอย่างสม่ำเสมอ		
7	มักจะนำความคิดเห็นหรือโครงการใหม่ๆ ไปให้ลูกน้องดำเนินการอยู่เสมอ		
8	สอนและควบคุมการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างใกล้ชิด		
9	กระตุ้นให้ลูกน้องแข่งขันกันเพิ่มผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ		
10	อนุญาตให้ลูกน้องทำธุระส่วนตัวต่างๆ ได้ตามสมควร โดยไม่ต้องลางาน		
11	เมื่อลูกน้องเจ็บป่วยเล็กน้อยก็อนุญาตให้พักผ่อนได้เต็มที่		
12	ให้โอกาสแก่ตัวเมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด แม้ว่าจะเกิดขึ้นเป็นครั้งที่ 2		

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	ร้อยตรีหญิง วนิดา ทองจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	3 ตุลาคม 2533
วุฒิการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2557
สถานที่ทำงาน	มณฑลทหารบกที่ 45 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตำแหน่ง	นายทหารรับจ่ายเงิน มณฑลทหารบกที่ 45 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

