

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา นิพนธ์
ของ
ปราณี เจริญใจ

26 ส.ค. 2542

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
ตุลาคม 2541
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

บทคัดย่อ
ของ
ปราณี เจริญใจ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
ตุลาคม 2541

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของบลันชาร์ด ชิการ์มี และชิการ์มี (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi) โดยศึกษาแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่น ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหาร และเปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และ ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา จำนวน 68 คน จากวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์พฤติกรรม ผู้นำ 2(Leader Behavior Analysis II-Self) ของบลันชาร์ด ชิการ์มี และชิการ์มี ซึ่งประกอบด้วย สถานการณ์สมมติ จำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบ แต่ละคำตอบแสดงถึงแบบ ภาวะผู้นำคือ แบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบ ไค - สแควร์ และค่าที (t - test)

๑ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากที่สุด รองลงมา คือแบบแนะนำ
2. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพ ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับต่ำ
3. แบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร
4. ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS OF COLLEGES
OF PHYSICAL EDUCATION,
DEPARTMENT OF PHYSICAL EDUCATION,
MINISTRY OF EDUCATION

AN ABSTRACT
BY
PRANEE CHALERMCHOM

Presented in Partial fulfillment of the requirements for the Master
of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
October 1998

The purpose of this study was to investigate the leadership characteristics of administrators of colleges of physical education, Department of Physical Education, Ministry of Education, based on Situational Leadership Theory by Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. The study covered leadership styles, leadership style flexibility, leadership style effectiveness, the relationship between leadership styles and the background of administrators on age, education, year of work, work – experience in Department of Physical Education and administrative – experience, and the comparison among the backgrounds of administrators on leadership style flexibility and leadership style effectiveness. The sample included 68 directors and assistant directors of 17 colleges of physical education. The instrument used was the Leader Behavior Analysis II - Self which consisted of 20 situations. The administrators selected one of the 4 Leadership styles : directing style, coaching style, supporting style, or delegating style. Data were analysed by frequency, percentage, mean, standard deviation, chi – square, and a t – test statistics.

The findings revealed as follows :

1. The administrators selected supporting style and coaching style respectively.
2. Their Leadership style flexibility and leadership style effectiveness were found at a low level.
3. There was no relationship among the leadership styles and the backgrounds of administrators.
4. There was no significant difference among the backgrounds of administrators on leadership style flexibility and leadership style effectiveness.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....อธิการบดี.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนางรงค์)

.....กรรมการ

(ดร. จารุวรรณ สกุลคู่)

คณะกรรมการสอบ

.....อธิการบดี.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนางรงค์)

.....กรรมการ

(ดร. จารุวรรณ สกุลคู่)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวร)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่.....๓).....ตุลาคม.....พ.ศ. 2541

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา วัฒนางรงค์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ และ ดร.พัฒนาชาติ กฤติบวร กรรมการสอบเพิ่มเติม ซึ่งได้ให้คำแนะนำเพื่อแก้ไข ให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม และขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ปราณี เฉลิมโถม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
6 ความมุ่งหมายของการวิจัย	4 ✓
ความสำคัญของการวิจัย	5
7 ขอบเขตของการวิจัย	5 ✓
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
สมมติฐานในการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	8
3 ความสำคัญของผู้นำ	9
ลักษณะความเป็นผู้นำ	9
4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	11
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	12
โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	
ในวิทยาลัยพลศึกษา	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
5. 107-811	
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	30
8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
9 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การวิเคราะห์ข้อมูล	33
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	46
1 ความมุ่งหมายของการวิจัย	46
วิธีดำเนินการวิจัย	46
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47
10 อภิปรายผล	48
ข้อเสนอแนะ	52
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	53
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก	58
ภาคผนวก 1 หนังสือแนะนำ	59
ภาคผนวก 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ	61
ภาคผนวก 3 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา	66
ประวัติย่อของผู้วิจัย	80

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	36
2	จำนวนผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ	38
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่น ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	39
4	ค่าทดสอบไค - สแควร์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา	40
5	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามอายุ	41
6	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา	42
7	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามอายุราชการ	43
8	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในกรมพลศึกษา	44
9	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ..	45

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบพฤติกรรมผู้นำ	14
2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ	15
3 ระดับพัฒนาการของผู้ได้บังคับบัญชา	16
4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับระดับพัฒนาการ ของผู้ได้บังคับบัญชา	17
5 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์การทำงานที่ต้องใช้แบบภาวะผู้นำ ที่มีความยืดหยุ่นสูงหรือต่ำ	19
6 โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยพลศึกษา	22

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาระหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและค่อนข้างรวดเร็ว นอกจากนี้สังคมไทยยังได้รับอิทธิพลจากต่างอารยธรรมมากกว่ายุคที่ผ่านมา ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทางความคิด เจตคติ และการดำเนินชีวิตของทุกคนในสังคม (ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. 2530 : 5) ฉะนั้นในการผลิตบัณฑิตจึงต้องเน้นคุณภาพเพื่อเตรียมเยาวชนของชาติให้พร้อมทั้งในด้านความรู้ วิชาการ วิชาชีพชั้นสูง ทักษะ เจตคติ และจะต้องมีการจัดประสบการณ์เพื่อให้บัณฑิตนักศึกษา ได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่พร้อมที่จะก้าวออกไปสร้างสรรค์ และพัฒนาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นที่ยอมรับกันว่าการศึกษาคือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ และกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา การพลศึกษาจัดว่าเป็นการศึกษาแบบหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาประชากรของประเทศให้เป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ เป็นวิชาหนึ่งที่นักเรียนจะต้องเรียนตามหลักสูตรของโรงเรียนทั้งในระดับชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพด้านสุขภาพ และพละอนามัยที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันโรค และการดูแลสุขภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ . 2539 : 27) ดังนั้นจะเห็นว่าการพลศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประชากรของประเทศในเรื่องสุขภาพอนามัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ดี และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติสืบไป การผลิตบุคลากรด้านพลศึกษานั้น วิทยาลัยพลศึกษาจัดว่าเป็นสถาบันหลัก ซึ่งสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีจำนวน 17 แห่ง กระจายอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทั้งภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ผลิตบุคลากรด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ การเสริมสร้างลักษณะนิสัย การพัฒนาบุคลิกภาพ สวัสดิการ สวัสดิภาพ และวิทยาการความปลอดภัย

2. ส่งเสริมวิทยฐานะครูประจำการ และบุคลากรทางพลศึกษา ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการสอนและการจัดกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ ลูกเสือ และยุวกาชาด

3. เป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมพลศึกษา การกีฬา สุขภาพ การพัฒนาคุณธรรมของเยาวชน โดยให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนตามภารกิจและขอบข่ายของกรมพลศึกษา

4. เป็นศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรในด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ และวิทยาการความปลอดภัยแก่กลุ่มผู้สนใจและหน่วยงานต่าง ๆ

5. ศึกษาวิจัยโดยเน้นการวิจัยทางพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ สวัสดิการ การลูกเสือ ยุวกาชาด หรือเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และวิทยาการความปลอดภัย

6. เป็นศูนย์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้มีการวิจัย เผยแพร่ อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในด้านการกีฬา และการละเล่นพื้นเมือง (กรมพลศึกษา, 2536 : 53)

นอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าวแล้วในปัจจุบันวิทยาลัยพลศึกษายังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งจัดขึ้นในวิทยาลัยพลศึกษาตามนโยบายของคณะรัฐมนตรีในรัฐบาลของ นายชวน หลีกภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาอันเนื่องมาจากโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับเพื่อผลิตกำลังคนระดับกลางถึงวิชาชีพชั้นสูง และระดับช่างเทคนิคให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นและภูมิภาค เพื่อเป็นศูนย์กลางให้บริการด้านการศึกษาและการพัฒนาอาชีพแก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ประชาชน ทั้งนี้โดยเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และหลักสูตรระยะสั้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2538 : 7)

จากภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษาดังกล่าว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพลศึกษา เกี่ยวกับการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ทำให้วิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และผู้บริหารในวิทยาลัยเพิ่มความรับผิดชอบต่อการบริหารงานในวิทยาลัยมากขึ้น ตลอดจนให้การดำเนินงานการจัดการศึกษามีความเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังที่ แคมป์เบล (รัชนี วิเศษสังข์. 2531 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Campbell.1984 : 58) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถทำให้องค์การ หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้"

ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การโดยให้ช่วยกันทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีส่วนสำคัญในการจูงใจคนไปสู่เป้าหมาย (สมยศ นาวิการ. 2527 : 27) ผู้นำจึงเป็นทั้งสัญลักษณ์ ตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ (อรุณ รักรธรรม. 2522 :187) ดังนั้นในการบริหารงานในวิทยาลัยพลศึกษา ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการที่จะบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสิ่งสำคัญก็คือจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในวิทยาลัยเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำและสามารถใช้แบบผู้นำชนิดต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่นำเอาไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของคนในองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์การ จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการใช้บริหารงานต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมพลศึกษา เรื่องลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา (สมวงศ์ ศรีสมวงศ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ปราณี เจริมโสม เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กรมพลศึกษา สนามกีฬาแห่งชาติ กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2539)

ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ว่า การดำเนินงานทุกๆด้านให้มีประสิทธิภาพนั้นวิทยาลัยพลศึกษาจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีทักษะมีความรู้ในเรื่องหลักการบริหารงาน และที่สำคัญจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำสูง จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถชักจูงบุคลากรในวิทยาลัยให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารระดับสูงของกรมพลศึกษาอีกท่านหนึ่ง (ทองคูณ หงษ์พันธุ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ปราณี เจริมโสม เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กรมพลศึกษา สนามกีฬาแห่งชาติ กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2539) ซึ่งได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยพลศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ นั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารงานเป็นอย่างดี และจะต้องใช้

พฤติกรรมในการเป็นผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานต่างๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกรมพลศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี ดังนั้นเพื่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร ในแต่ละปีกรมพลศึกษาจึงได้จัดส่งบุคลากรที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำหรือที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้วไปอบรมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาตนเองในการที่จะเป็นผู้นำที่ดี และพัฒนางานในด้านการบริหารเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จากเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในวิทยาลัยพลศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่เป็นอยู่ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ของ บลันชาร์ด, ซิการ์มี และ ซิการ์มี (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 47) ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้มีอยู่ว่า “ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมในการใช้กับกลุ่มคนทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารนั้นคือ ผู้ที่สามารถปรับแบบการเป็นผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย” ทฤษฎีนี้มีความสำคัญในการที่จะให้ผู้บริหารเข้าใจในพฤติกรรมการบริหารงานของตนเอง และสามารถนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้ นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังมีจุดเด่นในเรื่องของความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เน้นให้ผู้บริหารเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความเชื่อมั่นในการทำงานและเพื่อประโยชน์ต่อการที่จะให้ผู้บริหารปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ บลันชาร์ด, ซิการ์มี และ ซิการ์มี (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi.n.d.) โดยมุ่งหมายที่จะศึกษา

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
2. ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
3. ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

5. เปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำนี้จะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ได้ทราบลักษณะภาวะผู้นำที่ตนใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และผลของการศึกษานี้จะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารกรมพลศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารและใช้วางแผนพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Behavior) ซึ่งกลุ่มประชากร คือผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ

2. ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภูมิหลังของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Characteristics) หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่ ผู้นำแสดงออกเพื่อจูงใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ

ตามโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Styles) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการบริหารงานนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของบลันชาร์ด, ซิการ์มิ และ ซิการ์มิ (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi.n.d.) ซึ่งแยกประเภทผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) หมายถึง ผู้นำที่ใช้คำสั่งการต่างๆอย่างละเอียดชัดเจน และจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบผู้แนะนำ (Coaching Style) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การสั่งการและควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ขณะเดียวกันก็จะอธิบายถึงการตัดสินใจต่างๆ ให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแล

3. ผู้นำแบบผู้สนับสนุน (Supporting Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้การช่วยเหลือดูแลสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) หมายถึง ผู้นำที่มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style Flexibility) หมายถึงระดับความสามารถของผู้บริหารในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำตามความผันแปรของสถานการณ์กับแบบผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบผู้แนะนำ ผู้นำแบบผู้สนับสนุน และผู้นำแบบมอบหมายงาน

4. ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style Effectiveness) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำนั้นสามารถวัดได้จากค่าคะแนนในแบบวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ

5. แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2 (Leadership Behavior Analysis II - Self) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ สำหรับผู้บริหารประเมินตนเอง ซึ่งสร้างขึ้นโดยบลันชาร์ด และคนอื่นๆ (Blanchard and others) และแบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ที่สมมติขึ้น 20 สถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้น ๆ ประกอบด้วยแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบผู้แนะนำ

แบบผู้สนับสนุน และแบบมอบหมายงาน ซึ่งผู้ตอบจะต้องพิจารณาว่าในแต่ละสถานการณ์ตนจะตัดสินใจเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบไหน

6. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา หมายถึง ผู้ที่กรมพลศึกษาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา ทั้ง 17 แห่ง สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สมมติฐานในการวิจัย

1. แบบภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
2. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่มีภูมิหลังด้าน อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ต่างกัน มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ต่างกัน และมีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความหมายของภาวะผู้นำ ความสำคัญของผู้นำ ลักษณะความเป็นผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

✓ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 187) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์

บุญยรงค์ นิลวงศ์ (2537 : 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีภาวะหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานและอำนาจงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2538 : 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

เฮอริซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982 : 151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มคน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง

จากความหมายของภาวะผู้นำ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้

สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้น ๆ โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ คน และ งาน

✓ ความสำคัญของผู้นำ

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การเกิดความร่วมมือ และประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำนั้นมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานสามารถนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ขาดไม่ได้ในองค์การ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ จริยธรรม และมีความสามารถแล้ว งานย่อมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 13) กล่าวว่า เมื่อมีบุคคลอยู่ร่วมกัน ผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งหลายขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เพราะถ้าองค์การนั้นขาดผู้นำที่มีคุณภาพแล้ว ความสำเร็จในองค์การก็จะไม่เกิดขึ้น

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะผลทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ สามารถชักจูงผู้ตามให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนในองค์การและจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ

✓ ลักษณะความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการ คือ พลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจ บุคคลที่มีอำนาจ แต่ไม่มีใครยอมรับนั้นจะเป็นผู้นำได้ยาก ผู้นำกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ได้เพราะถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำและถ้ากลุ่มปราศจากผู้นำกลุ่มนั้นก็จะเป็นเจริญได้ยาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 17) องค์การจะประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าเพราะมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ผู้นำคือ

บุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ๆ ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วยลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ และคุณสมบัติ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำนั้นได้มีนักการศึกษาให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกันดังนี้

✓ อรุณ รักธรรม (2527 : 199) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น สามารถที่จะทำให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จ มีความยุติธรรม และเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบกับจะต้องเป็นผู้ที่มีดุลยพินิจในการบริหารงานอย่างรอบคอบ มีความอดทน และมีความสงบเสงี่ยม ซึ่งลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นส่วนประกอบของลักษณะความเป็นผู้นำ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะบริหารงาน หรือบริหารคนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีท่าทางดี เพราะสิ่งนี้จะเป็สิ่งที่บุคคลภายนอกสามารถมองเห็นได้ และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ และศรัทธา

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 63) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือผู้ที่ทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเป็นที่พอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นแล้วผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน ซึ่งความทะเยอทะยานนั้นเป็นแรงดันที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบกับจะต้องมีความสามารถที่จะตัดสินใจในการบริหารงานต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกันนั้นจะต้องมีความเชื่อถือ และศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานว่างานที่ให้เขาทำนั้นจะต้องมั่นใจว่าเขาจะต้องทำได้และที่สำคัญที่สุด ในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความยืดหยุ่นในด้านการบริหารงาน เพราะการบริหารงานต่าง ๆ นั้นจะประกอบไปด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ กันผู้บริหารจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีว่าควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายดี มีอารมณ์ สังคม และสติปัญญาดี มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม

เดวิส (สมคิด บางโม. 2538 : 234; อ้างอิงมาจาก Davis. n.d.) ได้ระบุถึงลักษณะความเป็นผู้นำไว้ 4 ประการด้วยกัน คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสังคม มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ มีมนุษยสัมพันธ์

เท่าที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การที่จะพิจารณาการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสามารถกำกับดูแลให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่รับบทบาทของตนเอง มีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง และรู้ถึงชนิดของงานที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ตลอดจนมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณ ไหวพริบ สุขภาพร่างกายและจิตใจรวมทั้งมีศาสตร์

และศิลปินในการบริหารงานเป็นอย่างดี ในระยะต่อมาได้มีการวิจัยอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ และเชื่อว่าภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Process) ซึ่งจะหมุนเวียนเปลี่ยนไปตลอดเวลา ในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ และด้วยเหตุนี้ถึงแม้ว่าอาจจะมีลักษณะช่วยเสริมหรือลักษณะด้อยในบุคคล แต่ก็ไม่มีลักษณะใดที่จะเชื่อได้ว่าหากบุคคลมีลักษณะอย่างนั้นแล้ว จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

✓ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์การ ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 9) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน ^{power} ^{present} หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ^{power} ^{present} หมายถึง จะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม

บุญยรงค์ นิลวงศ์ (2537 : 70) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
2. เสริมสร้างบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา รักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของหมู่คณะทำงานให้เป็นหลักของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. รักษาวินัยในการปฏิบัติงาน

4. มีหลักในการบริหารงานที่ดี

5. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอแนะช่วยเหลือ และเป็นที่ปรึกษาหารือ

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในหมู่คณะนั้นมิใช่ของง่าย เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับบุคคลภายนอกด้วย บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย เฮอร์ซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ศูนย์การศึกษาภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในปี 1982 ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ เริ่มแรกใช้ชื่อทฤษฎีนี้ว่า "วงจรชีวิตของทฤษฎีผู้นำ" (Life Cycle Theory of Leadership) ต่อมาได้รับการปรับปรุงและให้ชื่อว่า "ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์" (Situational Leadership Theory) โดยมีพื้นฐานของความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ว่า ไม่มีผู้นำแบบใดที่เหมาะสมในการใช้กับกลุ่มคนทุกกลุ่มหรือทุกสถานการณ์ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน คือ ผู้ที่สามารถปรับปรุงแบบผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ประกอบด้วย พฤติกรรมด้านงาน (Task Behavior) พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) และระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ซึ่งพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ การสั่งการ (Telling) การเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participating) และการมอบหมาย (Delegating) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และในการจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะหรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง คือ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะทำงานนั้น ๆ ซึ่งระดับวุฒิภาวะจะประกอบด้วย ความสามารถ และความตั้งใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและระดับวุฒิภาวะนั้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับต่ำถึงปานกลาง ระดับปานกลางถึงระดับสูง และระดับสูง ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดให้สัมพันธ์สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

(Wisessang. 1988 : 39 - 40 ; Quote Hersey and Blanchard. 1982 : 51)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอีกครั้งโดย บลันชาร์ด, ซิการ์มิ และ ซิการ์มิ (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 4) เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 (Situational Leadership II) และได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 ไว้ 3 ประการ คือ

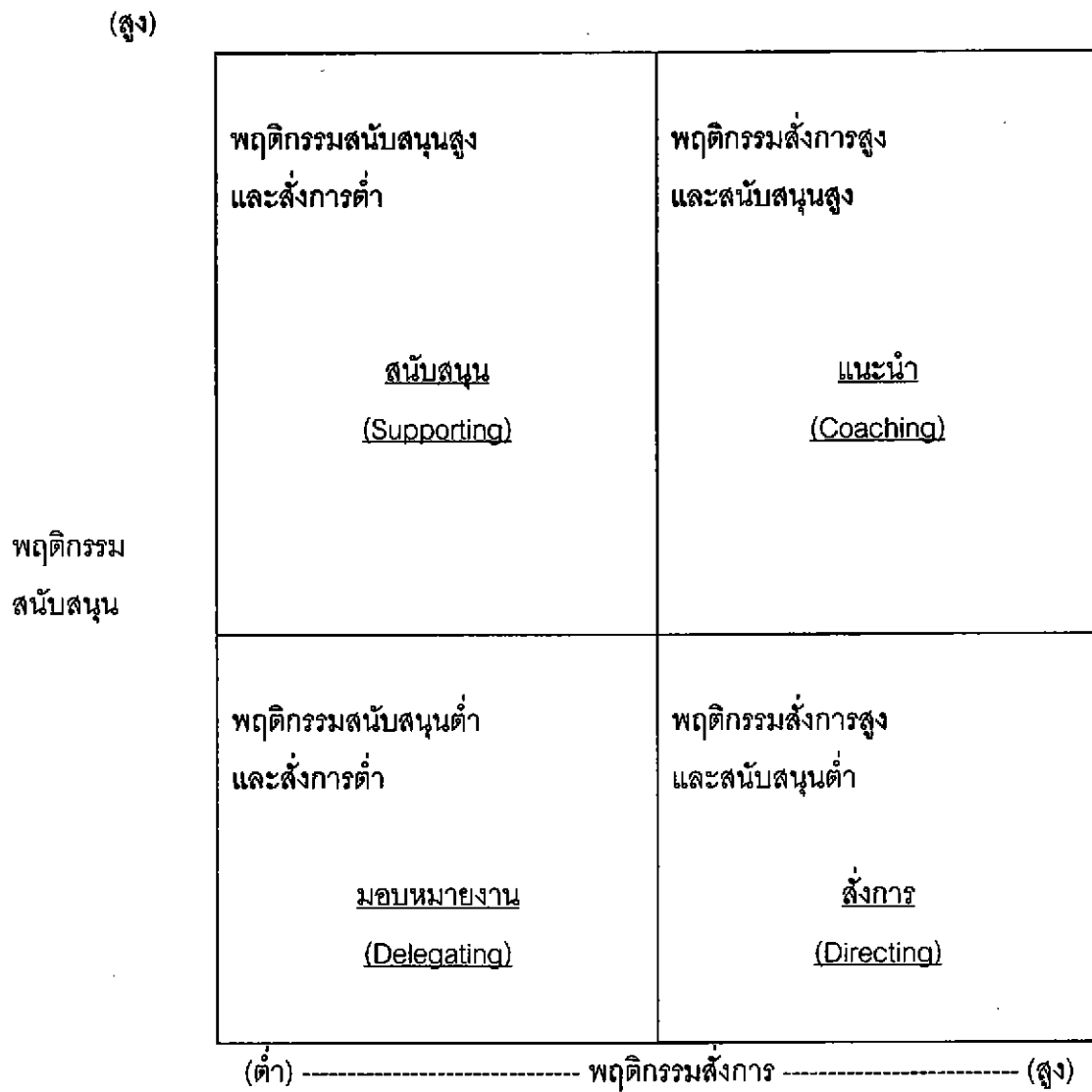
1. พฤติกรรมสั่งการ (Directive Behavior)
2. พฤติกรรมสนับสนุน (Supportive Behavior)
3. ระดับพัฒนาการ (Development Level)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนั้น อธิบายได้ดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำบอกให้ผู้อื่นทราบอย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ในขณะเดียวกันก็จะให้การควบคุม กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
2. พฤติกรรมสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำยอมรับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมให้การสนับสนุนส่งเสริม รวมทั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการทำงาน ✕

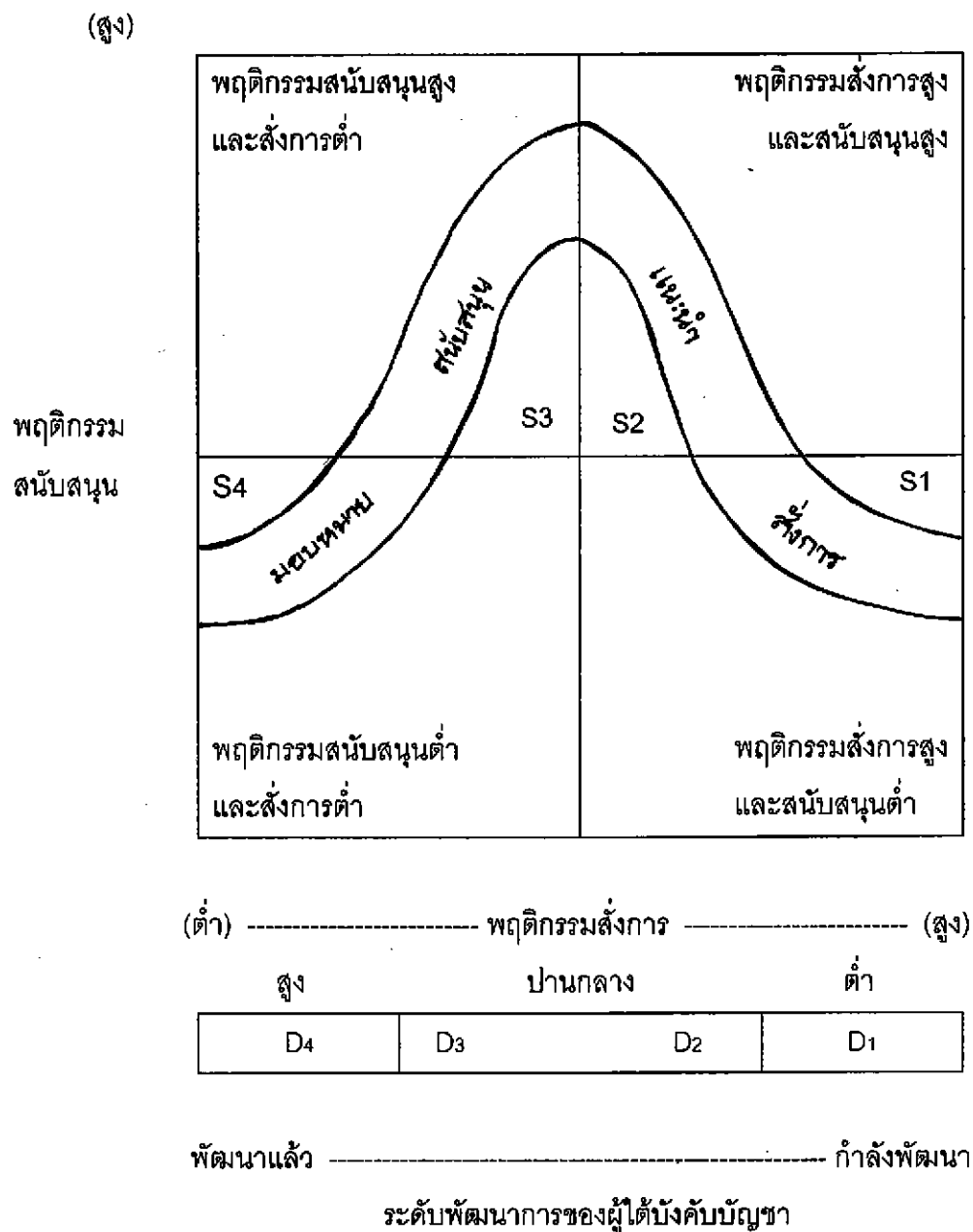
ในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 นั้น บลันชาร์ด, ซิการ์มี และ ซิการ์มี (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi) ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำพื้นฐานตามพฤติกรรมสั่งการ และพฤติกรรมสนับสนุนไว้ 4 แบบด้วยกันคือ

- แบบที่ 1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) ผู้นำแบบนี้จะใช้คำสั่งการต่างๆอย่างละเอียดชัดแจ้ง และจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- แบบที่ 2 ผู้นำแบบผู้แนะนำ (Coaching Style) ผู้นำแบบนี้จะใช้การสั่งการ และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ขณะเดียวกันก็จะอธิบายถึงการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือดูแล
- แบบที่ 3 ผู้นำแบบผู้สนับสนุน (Supporting Style) ผู้นำแบบนี้จะให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ
- แบบที่ 4 ผู้นำแบบผู้มอบหมายงาน (Delegating Style) ผู้นำแบบนี้จะมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ✕



ภาพประกอบ 1 แบบพฤติกรรมผู้นำ (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 47)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2
แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ
(Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 68)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนั้น มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมด้านต่าง ๆ และจะต้องสัมพันธ์กับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

✓ 3. ระดับพัฒนาการ (Development Level) หมายถึง ความสามารถ (Competence) และความทุ่มเท (Commitment) ของบุคคลในการทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งความสามารถนั้น สามารถที่จะพัฒนาได้จากการที่นำและสนับสนุนที่เหมาะสม โดยจะเป็นความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการศึกษา การฝึกฝนหรือประสบการณ์ ส่วนคำว่าความทุ่มเทเป็นองค์ประกอบของความเชื่อมั่น และแรงจูงใจซึ่งมีความสนใจและกระตือรือร้นของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้งานนั้นสำเร็จ (บลันชาร์ด, ซิการ์มี และซิการ์มี. 1987 : 14) ✕

ซึ่งระดับพัฒนาการนั้นแบ่งไว้ 4 ระดับด้วยกัน คือ

1. ระดับต่ำ หรือ D₁ - มีความสามารถต่ำ แต่ความทุ่มเทสูง
2. ระดับต่ำถึงปานกลาง หรือ D₂ - มีความสามารถบ้าง แต่ความทุ่มเทต่ำ
3. ระดับปานกลางถึงสูง หรือ D₃ - มีความสามารถสูง แต่ความทุ่มเทไม่แน่นอน
4. ระดับสูง หรือ D₄ - มีความสามารถสูง และความทุ่มเทสูง

ระดับพัฒนาการ 4 ระดับ

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
มีความสามารถสูง และความทุ่มเทสูง	มีความสามารถสูง แต่ความทุ่มเทไม่ แน่นอน	มีความสามารถบ้าง แต่ความทุ่มเทต่ำ	มีความสามารถต่ำแต่ ความทุ่มเทสูง
พัฒนาการ (D ₄)	พัฒนาการ (D ₃)	พัฒนาการ (D ₂)	พัฒนาการ (D ₁)

พัฒนาแล้ว ----- กำลังพัฒนา

ภาพประกอบ 3 ระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 51)

ในการบริหารงานนั้นผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงเสมอว่า ระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอยู่ในระดับใดเพื่อที่จะใช้แบบผู้นำให้ถูกต้องและเหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงมีความสัมพันธ์กับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

ระดับพัฒนาการ	แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม
D1 มีความสามารถต่ำ แต่ความทุ่มเทสูง	S1 <u>แบบสั่งการ</u> - มีรูปแบบ - ควบคุม - แนะนำ
D2 มีความสามารถบ้าง แต่ความทุ่มเทต่ำ	S2 <u>แบบแนะนำ</u> - สั่งการ - ให้การสนับสนุน
D3 มีความสามารถสูง แต่ความทุ่มเทไม่แน่นอน	S3 <u>แบบสนับสนุน</u> - ยกย่องชมเชย - รับฟังความคิดเห็น - ช่วยเหลือ
D4 มีความสามารถสูง และความทุ่มเทสูง	S4 <u>แบบมอบหมายงาน</u> - มอบงานให้ทำ - มอบความรับผิดชอบ - มอบการตัดสินใจ

ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi. 1985 : 59)

แบบภาวะผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน การที่ผู้บริหารจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดได้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวชี้ตัวหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่า เมื่อใดที่ผู้บริหารควรเปลี่ยนแบบผู้นำในการบริหารงาน ก็คือ “ผลงาน” ในปัจจุบันถ้าผลงานดีหรือเพิ่มขึ้น ก็จะต้องใช้แบบผู้นำในการบริหารงานอีกแบบหนึ่ง และถ้าผลงานไม่ดีหรือลดลงผู้บริหารก็ต้องปรับแบบผู้นำในการบริหารอีกแบบหนึ่ง ทั้งนี้การใช้แบบภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในขณะนั้นด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

ในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นอกจากจะศึกษาแบบภาวะผู้นำแล้วยังศึกษาในเรื่องความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และควมมีประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำซึ่ง เฮอร์ซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 233 - 234) กล่าวว่าความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Flexibility) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำแต่ละคนมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายแบบเรียกว่า มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบผู้นำ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวเรียกว่าไม่มีความยืดหยุ่น ดังนั้นในองค์การต่าง ๆ ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพราะทุกองค์การย่อมมีผู้ตามหลายประเภท ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ จึงจะทำให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

การบริหารงานในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น มีทั้งสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นการใช้แบบภาวะผู้นำสูง และบางสถานการณ์ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ดังนั้นความต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงหรือต่ำนั้น อาจพิจารณาได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

สถานการณ์ต้องการความยืดหยุ่นต่ำ	สถานการณ์ต้องการความยืดหยุ่นสูง
1. เป็นงานบริหารระดับต่ำ 2. เป็นงานบริหารที่ไม่ซับซ้อน 3. ตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน 4. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานแน่นอน 5. งานมีโครงสร้างชัดเจน 6. สภาพแวดล้อมคงที่ หรือเปลี่ยนแปลงน้อย 7. งานประจำ ตัดสินใจเองได้ 8. ผู้บริหารงานมีอำนาจเต็มที่ 9. งานที่ต้องปฏิบัติตามแผน 10. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ 11. งานที่มีการประสานงานภายในน้อย	1. เป็นงานบริหารระดับสูง 2. เป็นงานบริหารที่มีความซับซ้อน 3. เป้าหมายยังไม่แน่นอน 4. การปฏิบัติงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลง 5. โครงสร้างไม่ชัดเจน 6. สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 7. ต้องตัดสินใจในงานที่ไม่ใช่งานประจำ 8. ผู้บริหารไม่มีอำนาจเต็มที่ 9. งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10. ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลาง 11. งานที่มีการประสานภายในมาก

ภาพประกอบ 5 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์ในการทำงานที่ต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสูงหรือต่ำ (Hersey and Blanchard. 1982 : 234)

อย่างไรก็ดีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะประเมินได้ถึงควมมีประสิทธิภาพของแบบภาวะผู้นำที่ได้เลือกใช้นั้น ดังนั้น การประเมินด้านประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Effectiveness) จึงมีความจำเป็นมากที่ต้องทำควบคู่กันไป ดังที่ เฮอริซี และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 234) กล่าวว่า "ความมีประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ คือ ระดับความสามารถของผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ผู้นำบางคนอาจจะใช้ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำน้อยแบบ แต่แบบภาวะผู้นำที่เลือกใช้นั้นอาจเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพในการบริหารได้ และยังคงใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นานตราบเท่าที่แบบภาวะผู้นำนั้นมีความเหมาะสมและทำให้เกิดความสำเร็จสูง ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบก็อาจบริหารงานด้วยประสิทธิภาพได้หากใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน" ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่ผู้นำเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

pond

โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา

วิทยาลัยพลศึกษา มีหน้าที่หลัก คือ ดำเนินการผลิตบุคลากรด้านพลศึกษา สุขศึกษานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และมิงานอื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบ คือ ศึกษาวิจัยโดยเน้นการวิจัยทางพลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ เป็นศูนย์ฝึกกีฬา เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ให้เยาวชน และประชาชนได้รู้จักการเล่นกีฬา การรักษาสภาพ และส่งเสริมในกิจการลูกเสือ และยุวกาชาด ให้ความร่วมมือช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาการกีฬา ส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นร่วมมือในการบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยให้มีการวิจัย เผยแพร่ อนุรักษ์ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในด้านการกีฬา และการละเล่นพื้นเมืองนอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าวแล้วในการบริหารงานภายในวิทยาลัยนั้น ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาเป็นผู้บริหารงานรับผิดชอบการดำเนินงานของวิทยาลัย และปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ และเพื่อให้การบริหารงานของวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยจะตั้งคณะกรรมการวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาซึ่งคณะกรรมการวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นกรรมการ

3. ผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นกรรมการ

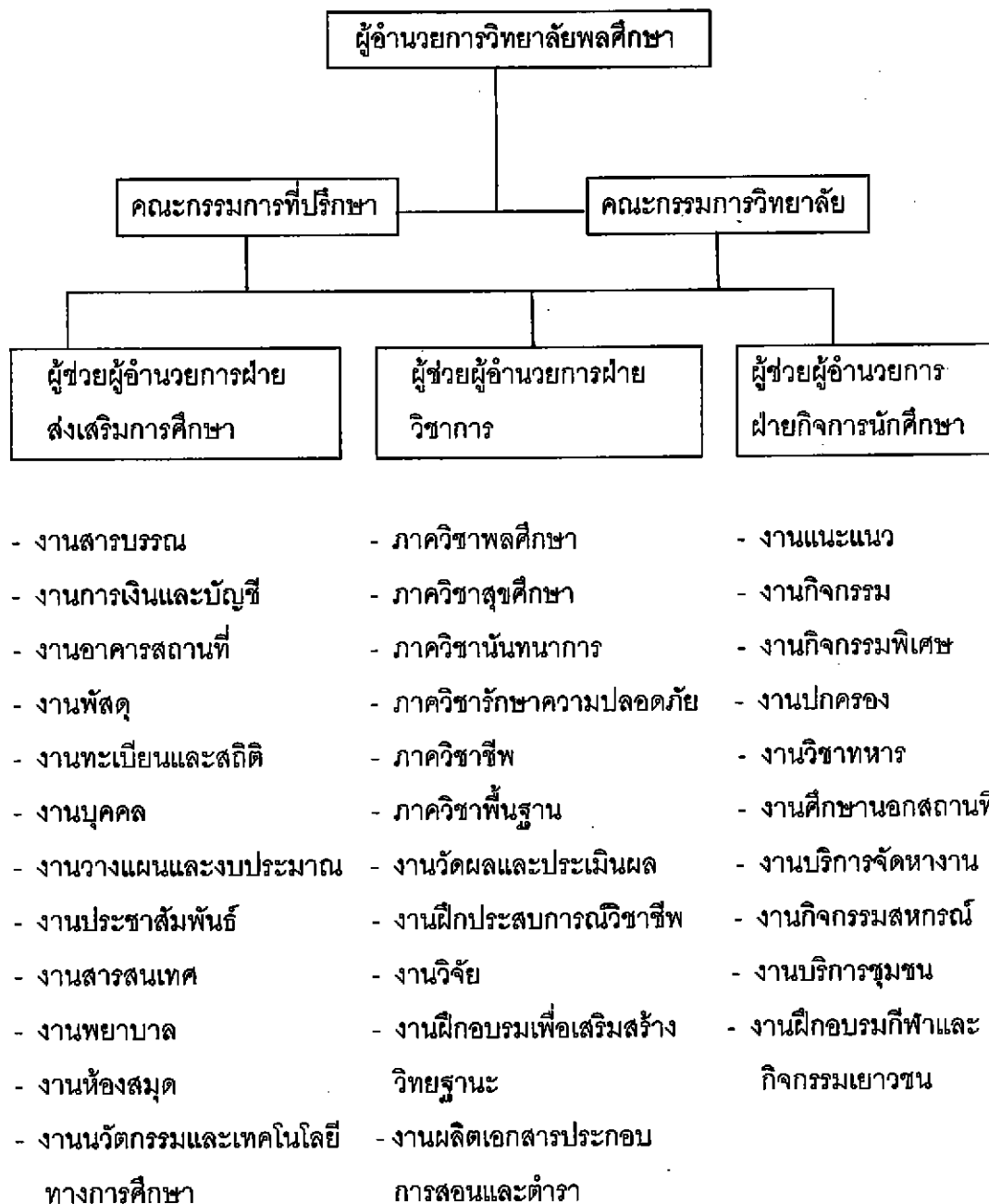
4. อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า 2 คน และไม่เกิน 6 คน เป็นกรรมการ

คณะกรรมการวิทยาลัยมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการในการบริหารและพิจารณาให้ความเห็นชอบเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การปรับแผนงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย
- การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมพลศึกษา
- การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับของวิทยาลัย
- การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน
- การดำเนินงานของวิทยาลัยในแต่ละภาคเรียน
- การบำรุงขวัญและกำลังใจข้าราชการ และลูกจ้าง การปกครอง
- เรื่องอื่น ๆ ที่ผู้อำนวยการเสนอต่อคณะกรรมการ

นอกจากนั้นวิทยาลัยต้องมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคณะหนึ่ง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ชำนาญการในชุมชนไม่เกิน 15 คน ซึ่งกรมพลศึกษาเป็นผู้แต่งตั้ง ตามที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยเสนอโดยความเห็นของคณะกรรมการวิทยาลัย (กรมพลศึกษา. 2532 : 10 - 12)

โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยพลศึกษา



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยพลศึกษา (กองแผนงาน. 2532 : 10)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา *

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานดังต่อไปนี้ (กรมพลศึกษา. 2532 : 11)

1. บริหารวิทยาลัยตามที่กรมพลศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารวิทยาลัยตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจที่ ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่งหรือคำวินิจฉัยของกรมพลศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารวิทยาลัยตามนโยบายของรัฐและแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สั่งงาน มอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตาม ผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล งานการเงิน และบัญชีงานพัสดุ และทรัพย์สินอื่น ๆ ของวิทยาลัย
5. กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของกรมพลศึกษา
6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของวิทยาลัย
7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษ ตามที่กฎหมายกำหนด
8. ปกครอง อบรม พิจารณาการลงโทษนักศึกษา หรือผู้เข้ารับการอบรมให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางวิทยาลัยหรือทางราชการ
9. อนุมัติผลการสอบ และรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาต่อกรมพลศึกษา
10. วิเคราะห์ประเมินผลและควบคุมการจัดทำสถิติต่าง ๆ ของวิทยาลัยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไป ปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในวิทยาลัย
11. สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐและ เอกชน
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการตามที่ผู้บัญชา มอบหมาย

ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

(กองแผนงาน กรมพลศึกษา. 2532 : 12)

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ งานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการ งานอนามัยและสุขภาพ ให้อำนาจการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการแก่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงานกับฝ่ายหรือหน่วยงานอื่น รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ งานหลักสูตรและการสอน งานทะเบียนและวัดผล งานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ งานเอกสารและตำรา งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานหอสมุด งานบริหารภาควิชาและโปรแกรมวิชาต่าง ๆ จัดการเรียนการสอน ควบคุมดูแลการเรียนการสอน นิเทศการสอนและให้คำปรึกษา พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ งานพัฒนาบุคลิกภาพและวินัยนักศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา งานแนะแนวและบริการอาชีพ งานองค์การนักศึกษา งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา งานบริการชุมชน งานศูนย์เยาวชนในวิทยาลัยฯ งานนักศึกษาวิชาทหาร วิเคราะห์และประสานผู้ปกครองเพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหานักศึกษา ให้ความร่วมมือสนับสนุน และบริการชุมชนและหน่วยงานอื่น รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย

นอกเหนือจากหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยจะต้องรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ ในกรณีที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

จากโครงสร้างการบริหารงานในวิทยาลัยพลศึกษา และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผู้อำนวยการวิทยาลัยศึกษา เป็นผู้บริหารชั้นสูงสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารกิจการต่าง ๆ ของวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจำเป็นที่ผู้อำนวยการจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของการบริหารงานภายในองค์การเป็น

อย่างดี พร้อมกันนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกด้วย เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และในการที่จะบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้น ผู้อำนวยการจำเป็นที่จะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีด้วย จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรับผิดชอบงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปมอบหมาย และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารงานของผู้นำเป็นสำคัญ นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะมีความสามารถ และความสำคัญต่อองค์การแล้ว ผู้บริหารระดับกลางก็เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์การอยู่มาก เพราะหากขาดบุคลากรระดับนี้ย่อมเป็นไปได้อย่างที่ผู้บริหารระดับสูงจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การเป็นผู้นำนั้นไม่ยากแต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นได้ยาก ซึ่งจะมีผลต่อการที่จะทำให้การบริหารงานในองค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัชชา ดวงจินดา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีแบบในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นส่วนน้อย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบนักบุญ ส่วนแบบหลักในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหาร และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการ
2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารระดับกลางใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นใช้แบบผู้เผด็จการที่มีบุญคุณมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการเป็นแบบที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด
3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุด คือ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือแบบเผด็จการ

4. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง และมากในอัตราส่วนเท่ากัน มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย

ทัศนาศาสตร์ (2522 : 112 - 113) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแอล บี ดี คิว (Leader Behavior Description Questionnaire) พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

1

ฮอลตัน (Holton . 1984) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารใน หน่วยงาน ความร่วมมือ และบริการของมลรัฐนิวอิงแลนด์ จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือเพื่อ ตรวจสอบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบ ภาวะผู้นำ แบบผู้นำต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน และ ความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำที่ใช้ในหน่วย งานเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสำรวจความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร บลันชาร์ด (LEAD - Self and LEAD - Other) การวิจัยพบว่า ผู้นำเหล่านั้นใช้แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นหลัก และมีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้ชี้แนะ (Selling Style) เป็นแบบ รอง สำหรับใช้ในการบริหารงาน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้นำของตนใช้แบบภาวะผู้นำแบบ ต่าง ๆ ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3 ฟินนิค (Finnick . 1984) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษา ประสิทธิภาพของผู้นำและแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารภาควิชาพยาบาลทั้งหมด 22 แห่ง ของมหาวิทยาลัยในมลรัฐเพนซิลเวเนีย ตามการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อสำรวจแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ภาควิชาพยาบาล และแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้นั้นมีประสิทธิภาพและ เหมาะสมกับหน่วยงานหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบประเมินประสิทธิภาพผู้นำของ บลันชาร์ด (LEAD - Self and LEAD - Other) การศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร พบว่า แบบ ภาวะผู้นำที่ตนเองใช้นั้น เป็นแบบสั่งงานต่ำ แต่ความสัมพันธ์สูง และตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับ บัญชาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารของตนเองใช้นั้น เป็นแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบแต่แบบ ภาวะผู้นำที่ใช้เป็นหลัก คือ แบบสั่งงานมากและความสัมพันธ์สูงและในเรื่องของ ความมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่า ผู้บริหารของเขาใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมในระดับปานกลางผู้ใต้บังคับ บัญชาคิดว่าแบบภาวะผู้นำที่สั่งงานน้อย แต่ความสัมพันธ์สูง จะมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบภาวะ ผู้นำที่สั่งงานมาก และความสัมพันธ์สูง อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าผู้นำที่เลือกใช้แบบ ภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมความสัมพันธ์จะเป็นผู้ที่มีความสามารถมากที่สุด

คิม (Kim . 1985) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำ และการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารภาควิชาพลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกาหลี โดยใช้เครื่องมือของ บลันชาร์ด (LEAD - Self and LEAD - Other) เป็นเครื่องมือทดสอบผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องแบบภาวะ ผู้นำ และการปรับใช้แบบภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ประสพการณ์ ของผู้บริหารในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบผู้ชี้แนะ (Selling) แบบมีส่วนร่วม (Participating)

และแบบมอบหมาย (Delegating) พบว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายมากกว่าผู้นำที่มีประสบการณ์มากในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะมาก

กฤติบวร (Kridborworn . 1994) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของผู้นำและประสิทธิภาพของหน่วยงานของกรมพลศึกษา โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ (LBA II) และเครื่องมือวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์การ (MOEI) = Modified Organizational Effectiveness Index ซึ่งกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ 20 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 50 คน ข้าราชการ 347 คน จากหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมพลศึกษา 25 หน่วยงาน จากการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างความคิดเห็นของผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และข้าราชการในด้านความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน และทั้งสามกลุ่มได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันในเรื่องความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความมีประสิทธิภาพขององค์กร และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความมีประสิทธิภาพของผู้นำกับภูมิหลังของผู้นำในด้านต่าง ๆ คือ อายุ ระดับการศึกษา และวิชาเอก ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ ระยะเวลาที่เคยเป็นผู้นำในองค์กรของกรมพลศึกษา และระยะเวลาที่ได้รับราชการในกรมพลศึกษา

วิเศษสังข์ (Wissessang . 1988) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่น และความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายทั่วประเทศ โดยใช้แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ (แบบผู้บริหารประเมินตนเอง) โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นกลุ่ม ประชากรจำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีการใช้แบบพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมากกว่าแบบสั่งการ การพัฒนาการเป็นผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจะมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละองค์ประกอบด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งขนาดของโรงเรียน และทำเลที่ตั้งของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

ในองค์การหรือสถาบันหนึ่งจะประกอบไปด้วย ผู้บริหาร หรือผู้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ แต่ละคนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของสังคมและสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในตัวผู้บริหารและในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องเข้าใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะสามารถ

ลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในเรื่องของแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ยึดหลักที่ว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำต้องสามารถปรับใช้แบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงถือได้ว่าผู้นำและผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในสถานการณ์การทำงานนั้น ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีจุดประสงค์ที่จะทำให้ผู้บริหารนำหลักการไปใช้แก้ปัญาและปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้เมื่อผู้นำสามารถปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมแล้วก็ถือได้ว่าผู้นำคนนั้น ๆ ได้ใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ดังนั้นองค์กรควรที่จะมองเห็นความสำคัญของผู้บริหารโดยการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อที่จะให้ผู้นำนั้น ๆ มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และนำไปบริหารงานต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วยความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ทั้ง 17 แห่งทั่วประเทศ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 17 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 51 คน รวมทั้งสิ้น 68 คน และใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2 – ผู้บริหารประเมินตนเอง (Leader Behavior Analysis II - Self) สอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำซึ่งสร้างขึ้นโดยบลันชาร์ด และคณะ (Blanchard and others) และแบบวิเคราะห์นี้ประกอบด้วย สถานการณ์สมมติจำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบ แต่ละคำตอบแสดงถึงแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้ในสถานการณ์

นั้น ๆ แบบใดแบบหนึ่ง ใน 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (S1) แบบแนะนำ (S2) แบบสนับสนุน (S3) และแบบมอบหมายงาน (S4) แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำฉบับที่แปลเป็นภาษาไทยและได้รับการหาความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) และได้ใช้แล้วในงานวิจัยของกฤติบวร (Kridborworn . 1994) มาใช้ และได้นำแบบวิเคราะห์นี้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารวิทยาลัย ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวนทั้งสิ้น 30 คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .71

การวิเคราะห์แบบทดสอบลักษณะภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำวิเคราะห์โดยใช้ผลรวมความถี่ในแต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ S1 (แบบสั่งการ) S2 (แบบแนะนำ) S3 (แบบสนับสนุน) และ S4 (แบบมอบหมายงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนและนำความถี่ที่ได้จากแต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำมารวมไว้ในตอนท้ายสุดของแต่ละช่อง ซึ่งจะช่วยให้ประเมินได้ถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่ใช้มากเป็นอันดับ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ

2. วิเคราะห์ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Flexibility)

ความยืดหยุ่นในการเลือกแบบภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบดังนี้

S1 - มีการสั่งการสูง แต่การสนับสนุนต่ำ

S2 - มีการสั่งการสูง และการสนับสนุนสูง

S3 - มีการสนับสนุนสูง แต่การสั่งการต่ำ

S4 - มีการสนับสนุนต่ำ และการสั่งการต่ำ

การคิดค่าคะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ

2.1 คะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำคำนวณได้จากผลต่างของคะแนนรวมแต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำโดยนำมาลบกับ 5 ซึ่งไม่ต้องคำนึงถึงเครื่องหมายบวกหรือลบโดยใส่ค่าที่ได้ลงในช่องต่าง ๆ ข้างล่างของช่องความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบผู้นำ (Style Flexibility) ตัวอย่างเช่นหากคะแนนรวม S2 เท่ากับ 2 ดังนั้นผลต่างระหว่าง 2 กับค่าคะแนน 5 คือ 3 จึงนำเลข 3 เติมลงในช่องแต่หากตัวเลขที่ได้คือ 6 ผลต่างกับค่าคะแนน 5 จะเท่ากับ 1 จึงนำเลข 1 มาเติมลงในช่อง

2.2 บวกคะแนนทั้ง 4 ช่องที่ได้เข้าด้วยกัน และใส่คะแนนที่ได้นั้นในช่องรายย่อย (Subtotal) ลบค่าคะแนนนั้นออกจากตัวเลข 30 แล้วนำค่าที่ได้ใส่ในช่องคะแนนความยืดหยุ่น ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ คะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะอยู่ใน พิสัย 0 - 30 ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาต่ำคืออยู่ในช่วง 0 - 15 ซึ่งให้เหินว่ามีความยืดหยุ่นในการ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกแบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียว หรือสองแบบจากสถานการณ์สมมติ 20 สถานการณ์ ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาสูงคือ อยู่ในช่วง 15 - 30 ซึ่งให้เหินว่ามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูง ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบ สอบถามได้มีการเลือกแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คละกันไป

3. วิเคราะห์ประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Effectiveness)

การที่ผู้ตอบแบบวิเคราะห์ได้ค่าคะแนนประสิทธิผลในการเลือกแบบภาวะผู้นำสูงนั้น ไม่ได้หมายความว่ามีความยืดหยุ่นสูงในการเลือกแบบภาวะผู้นำสูงเท่านั้น แต่ต้องสามารถเลือก แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมมติต่าง ๆ ด้วย ช่องของคะแนนประสิทธิผลในการ เลือกแบบภาวะผู้นำจึงแสดงด้วยค่าต่ำ (Poor) พอใช้ (Fair) ดี (Good) และดีมาก (Excellent) คะแนนรวมที่ได้ภายใต้ช่องต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบวิเคราะห์ได้มีการเลือกแบบภาวะ ผู้นำต่ำ พอใช้ ดี หรือ ดีมาก เป็นจำนวนมากเท่าใด

การคิดค่าคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ

ค่าคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะคำนวณได้จากการคูณคะแนน ที่ได้ในช่อง ต่ำ พอใช้ ดี ดีมาก ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนกับจำนวนเลขต่าง ๆ ในแต่ละ ช่องที่กำหนดให้ซึ่งประกอบด้วยเลข 1 (ต่ำ) 2 (พอใช้) 3 (ดี) และ 4 (ดีมาก) เมื่อคูณได้เท่าไร แล้วให้นำตัวเลขมาใส่ไว้ในช่องสี่เหลี่ยมเล็ก ๆ จากนั้นจึงบวกตัวเลขจากช่องสี่เหลี่ยมต่าง ๆ นั้น เข้าด้วยกันแล้วจึงใส่ค่าผลรวมในช่องคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำคะแนนที่ได้ จะอยู่ในพิสัย 20 - 80 ซึ่งมีการกำหนดพิสัยดังนี้ถ้าคะแนนอยู่ในช่วง 20 - 50 แสดงว่ามีประสิทธิ ผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกช่องแบบภาวะผู้นำ แบบพอใช้และแบบต่ำจำนวนมากจาก 20 สถานการณ์ที่สมมติให้นั้น ถ้าคะแนนอยู่ในช่วง 50 - 80 แสดงว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูงซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้ เลือกช่องแบบภาวะผู้นำแบบดี และ ดีมาก จำนวนมากจากสถานการณ์ที่สมมติให้นั้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือ ขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปติดต่อขออนุญาตจากอธิบดีกรมพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อที่จะขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา คือ ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 17 แห่ง โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามส่งไป 68 ฉบับ ได้รับกลับคืน 68 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส เอ็กซ์ (Statistical Package for Social Sciences - x) ซึ่งวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบไค - สแควร์ และการทดสอบค่าที (t - test)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่

1.2 ค่าร้อยละ

1.3 ค่าเฉลี่ย (Ferguson. 1981 : 49)

1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Ferguson. 1981 : 68)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้หาค่าความสอดคล้องภายใน

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach. 1971 : 61)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าทดสอบไค - สแควร์ (Chi - Square)

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา มีผลต่อความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และมีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน วิเคราะห์โดยการทดสอบ ค่าที (t - test)(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 96)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ t - distribution

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 1

ตอนที่ 2 ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 2

ตอนที่ 3 ศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 3

ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าทดสอบไค - สแควร์ ดังแสดงในตาราง 4

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยการทดสอบค่าที่ (t - test) ดังแสดงในตาราง 5 - 9

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
31-50 ปี	52	76.50
51 ปีขึ้นไป	16	23.50
รวม	68	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	17	25.00
ปริญญาโทขึ้นไป	51	75.00
รวม	68	100.00
อายุราชการ		
1 - 10 ปี	20	29.40
11 ปีขึ้นไป	48	70.60
รวม	68	100.00
ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา		
1 - 20 ปี	33	48.50
21 ปีขึ้นไป	35	51.50
รวม	68	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร		
1 - 5 ปี	24	35.30
6 ปีขึ้นไป	44	64.70
รวม	68	100.00

จากตาราง 1 ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมี จำนวน 68 คน จำแนกตามตัวแปรต่างๆ ดังนี้

จำแนกตามอายุ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาอายุระหว่าง 31 - 50 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 76.50 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 วุฒิปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60

จำแนกตามอายุราชการ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่มีอายุราชการระหว่าง 1 -10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 อายุราชการ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 1 - 20 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50 และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 21 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50

จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 1 - 5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 6 ปี ขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 64.70

ตอนที่ 2 ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ

แบบภาวะผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบสั่งการ	7	10.30
แบบแนะนำ	17	25.00
แบบสนับสนุน	35	51.50
แบบมอบหมายงาน	2	2.90
แบบสั่งการ และแบบแนะนำ	3	4.40
แบบแนะนำ และแบบสนับสนุน	2	2.90
แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน	1	1.50
แบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน	1	1.50
รวม	68	100

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีแบบภาวะผู้นำ แบบสั่งการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 แบบภาวะผู้นำแบบแนะนำ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 แบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ และแบบแนะนำ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 แบบภาวะผู้นำแบบแนะนำ และแบบสนับสนุน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตอนที่ 3 ศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

จำนวนผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา (N = 68)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ	8.50	3.74	ต่ำ
ประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ	46.85	5.63	ต่ำ

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาทั้ง 17 แห่ง จำนวนทั้งหมด 68 คน มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยเท่ากับ 8.50 ซึ่งเป็นค่าคะแนนที่ต่ำ คะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ จะอยู่ในพิสัย 0 - 30 ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 0 - 15 ซึ่งให้เห้นว่ามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 15 - 30 ซึ่งให้เห้นว่ามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูง ส่วนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยเท่ากับ 46.85 ซึ่งเป็นค่าคะแนนที่ต่ำ คะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะอยู่ในพิสัย 20 - 80 ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 20 - 50 ซึ่งให้เห้นว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 50 - 80 ซึ่งให้เห้นว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูง

ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังด้านต่างๆของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

ตาราง 4 ค่าทดสอบไค - สแควร์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

ภูมิหลัง	df	obtained Value	
		of	p
		Chi - Square	
อายุ	7	6.54	0.48
วุฒิการศึกษา	7	5.32	0.62
อายุราชการ	7	4.92	0.67
ประสบการณ์การทำงาน			
ในกรมพลศึกษา	7	4.17	0.41
ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร	7	5.01	0.66

จากตาราง 4 พบว่าแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งได้แก่ แบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลัง ด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

ตอนที่ 5 ศึกษาเปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ จำแนกตามภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ดังแสดงในตาราง 5-9

ตาราง 5 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามอายุ

ความยืดหยุ่นและประสิทธิผล ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	อายุ				t	p
	31-50 ปี (N = 2)		51 ปีขึ้นไป (N = 16)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	8.39	3.65	8.88	4.12	-0.46	0.65
ประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	46.77	5.67	47.12	5.70	-0.22	0.82

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 31 - 50 ปีและอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และ ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความยืดหยุ่นและประสิทธิผล ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี (N = 17)		ปริญญาโทขึ้นไป (N = 51)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	8.70	4.85	8.48	3.48	-0.26	0.79
ประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	46.35	5.08	47.10	5.48	-0.42	0.67

จากตาราง 6 พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ
และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตาม
อายุราชการ

ความยืดหยุ่นและประสิทธิผล ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	อายุราชการ				t	p
	1-10 ปี (N = 20)		11 ปีขึ้นไป (N =.48)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	9.30	3.26	8.16	3.91	1.14	0.26
ประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	46.25	5.52	47.10	5.71	-0.57	0.57

จากตาราง 7 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการ ระหว่าง 1 - 10 ปีและอายุ 11 ปีขึ้นไป มี
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ
ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา

ความยืดหยุ่นและประสิทธิผล ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา				t	p
	1-20 ปี (N = 33)		21 ปีขึ้นไป (N = 35)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	7.75	3.93	9.20	3.76	-1.61	0.11
ประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	46.03	5.29	47.62	5.91	-1.17	0.24

จากตาราง 8 พบว่า พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา ระหว่าง 1 - 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไปมีความสามารถในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

ความยืดหยุ่นและประสิทธิผล ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร				t p	
	1-5 ปี (N = 24)		6 ปีขึ้นไป (N = 44)			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	9.08	4.21	8.18	3.47	0.95	0.34
ประสิทธิผลในการเลือกใช้ แบบภาวะผู้นำ	46.12	5.95	47.25	5.48	-0.78	0.43

จากตาราง 9 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ระหว่าง 1 -5 ปี และ 6 ปี ขึ้นไป มีความสามารถในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของบลันชาร์ด ชิการ์มี และชิการ์มี (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi) โดยศึกษาแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา และเปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษาทั่วประเทศ 17 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 17 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 51 คน รวมทั้งสิ้น 68 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร
 - ตอนที่ 2. เป็นแบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2 ผู้บริหารประเมินตนเอง (Leader Behavior Analysis II - Self) สอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่งสร้างขึ้นโดยบลันชาร์ด และคณะ แบบวิเคราะห์นี้ประกอบด้วยสถานการณ์สมมติ 20 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบแต่ละคำตอบแสดงถึงแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้ในสถานการณ์การบริหารงานนั้นๆ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ คือแบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงาน แบบวิเคราะห์นี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .71

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. ศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ศึกษาประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ค่าทดสอบไค - สแควร์
5. เปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t - test)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ดังนี้

การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้ส่วนใหญ่เป็นแบบสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 51.50 รองลงมาเป็นแบบแนะนำ คิดเป็นร้อยละ 25.00

การศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 8.50

การศึกษาประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 46.85

การศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่าแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังด้านต่างๆของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

การศึกษาเปรียบเทียบความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ กับกลุ่มต่างๆของตัวแปรภูมิหลัง ซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา อาชีพ การประกอบอาชีพ การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า

ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากที่สุด ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนนี้ผู้นำจะทำให้พฤติกรรมกรรมการสนับสนุนสูง และมีการสั่งการต่ำ แสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเศษสังข์ (Wissesang : 1988) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่น และควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายทั่วประเทศพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากที่สุด ซึ่งตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของบลังชาร์ด และชิการ์มี ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนว่ามีความเหมาะสมในการที่จะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานเฉพาะอย่างเป็นพิเศษ ตัวผู้นำจะมีบทบาทคือการให้คำชื่นชม และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนใจ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งบลังชาร์ด และชิการ์มี (Blanchard and Zigarmi, 1987 : 13) ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมแบบสนับสนุนของผู้นำไว้ว่าเป็นลักษณะที่ผู้นำมีความผูกพันกับการสื่อสารแบบสองทาง (Two - Way Communication) คือ การรับฟัง การเตรียมการสนับสนุนและให้กำลังใจให้การช่วยเหลือ และเข้าร่วมในการตัดสินใจทำการใดๆร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในการใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนนี้อาจใช้ได้กับคนส่วนใหญ่ในวิทยาลัยพลศึกษา เพราะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ในการทำงานต่างๆนั้นต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในบางสถานการณ์การทำงาน เช่นการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อย หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่บรรจุใหม่ ผู้บริหารก็ต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ว่า แบบภาวะผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกี่ยวเนื่อง และสอดคล้องกัน การที่ผู้บริหารจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดได้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่า เมื่อใดที่ผู้บริหารควรเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำในการบริหารงาน ก็คือ “ผลงาน” ในปัจจุบันถ้าผลงานดีหรือเพิ่มขึ้นก็จะต้องใช้แบบภาวะผู้นำในการบริหารงานอีกแบบหนึ่ง และถ้าผลงานไม่ดีหรือลดลงผู้บริหารก็ต้องปรับแบบภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง ทั้งนี้การใช้แบบภาวะผู้นำจะต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆในขณะนั้นด้วยจึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้อันดับรองลงมาคือ แบบภาวะผู้นำแบบแนะนำ ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะใช้พฤติกรรมในการสั่งการสูงและสนับสนุนสูง ซึ่งจะใช้วิธีการสั่งการ และการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดแต่ขณะเดียวกันก็จะอธิบายถึงการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแล เป็นที่น่าสนใจว่ามีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นอันดับแรก และมีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบแนะนำรองลงมานี้สอดคล้องกับการสังเกตของเฮอร์ซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 251) ซึ่งพบว่าแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้เป็นแบบที่ใช้มากใน สหรัฐอเมริกาและหลายประเทศที่ประชากรมีการศึกษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบแนะนำจะให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง กล่าวคือมีความสามารถบ้างแต่ความทุ่มเทต่ำ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้ต้องได้รับคำแนะนำช่วยเหลือดูแลในการทำงานต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จึงจะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการศึกษาค้างนี้พบว่ามีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ แบบมอบหมายงานน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานนี้จะให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูง คือมีความสามารถสูง และความทุ่มเทตั้งใจในการทำงานสูง สาเหตุของการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ขาดความมั่นใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่กล้ามอบหมายงานให้ทำอย่างเต็มที่ รวมทั้งอาจจะเป็นลักษณะการบริหารงานแบบระบบราชการไทย ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมกำกับดูแลการทำงานอยู่ตลอดเวลาหรือรวบอำนาจไว้ อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องจึงจะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. การศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ 8.50 ซึ่งเป็นค่าคะแนนที่ต่ำ คะแนนความยืดหยุ่นมีระดับตั้งแต่ 0-30 โดยเฉพาะความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำเลือกใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือแบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงานคละกันไป แต่ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาได้มีการเลือกแบบภาวะผู้นำน้อยแบบไม่หลากหลายในแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปตรวจกับค่าความถี่และค่าร้อยละของการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแล้ว ผลปรากฏว่ามีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากที่สุด และรองลงมาคือแบบภาวะผู้นำแบบแนะนำ หลักการเลือกแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบให้เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีการสั่งการสูงสนับสนุนต่ำ ภาวะผู้นำแบบแนะนำ มีการสั่งการสูงและ

สนับสนุนสูง ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีการสนับสนุนสูงและการสั่งการต่ำ และแบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน มีการสนับสนุนต่ำและการสั่งการต่ำ ซึ่งทั้งหมดจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารของวิทยาลัยพลศึกษาควรมีความเข้าใจในหลักการเลือกแบบภาวะผู้นำต่อบุคคลนั้น โดยอาจเปลี่ยนใช้แบบภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งในกรณีที่เป็นการงานอีกงานหนึ่งก็ได้ เช่นการใช้แบบภาวะผู้นำแบบหนึ่งกับบุคคลคนหนึ่ง แต่เมื่อมีการเปลี่ยนงานไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานใหม่ของบุคคลคนนั้น หรือเป็นงานที่เขามีความชำนาญมาก การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลคนนั้นอาจจะต้องเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม ดังนั้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสามารถเรียนรู้ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทดสอบระดับความสามารถรวมทั้งความวิริยะ อุตสาหะ ของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆได้ การสื่อสารแบบ 2 ทาง จึงอาจนำมาใช้ในการบริหารกับผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานมีการวางแผนงานร่วมกัน ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การศึกษาประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำมีค่าเท่ากับ 46.85 ซึ่งค่าคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะอยู่ในพิสัย 20 - 80 ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 20 - 50 แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ถ้าคะแนนที่ปรากฏออกมาอยู่ในช่วง 50 - 80 แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูง การที่พบว่าคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในการนำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มาประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ นั้น ผู้นำจะต้องประยุกต์ใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนาอี (Nye, 1986 : 60) ได้สรุปในการศึกษาวิจัยของเขาไว้ว่า ยิ่งผู้บริหารได้มีความรู้ในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ ผู้บริหารนั้นจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเฮอริซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1922 : 84) ที่กล่าวว่าบุคคลส่วนใหญ่จะสามารถพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้โดยขบวนการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนารูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหาร วิทยาลัยพลศึกษาให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในเรื่องนี้

4. การศึกษาความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า แบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเศษสังข์ (Wissessang : 1988) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง

แบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่น และความมีประสิทธิภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายทั่วประเทศและพบว่า องค์ประกอบของภูมิหลังคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน ตำแหน่งที่ตั้งของโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพในการ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงอาจสรุปได้ว่าตัวแปรภูมิหลังต่างๆของผู้บริหารไม่ได้ส่งผลต่อการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ในการที่ผู้นำจะเลือกแบบภาวะผู้นำแบบไหนนั้น น่าจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานแต่ละชนิด

5. การศึกษาความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำกับกลุ่มต่างๆของตัวแปรภูมิหลัง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพของความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูงหมายถึงการที่ผู้นำมีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำได้หลากหลายในแต่ละสถานการณ์ต่างๆของการทำงานได้อย่างเหมาะสมทั้ง 4 แบบ คือแบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบสนับสนุน และแบบมอบหมายงานและได้อธิบายถึงประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานต่างๆ ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องดูวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่าเหมาะสมที่จะใช้แบบภาวะผู้นำดังกล่าวได้หรือไม่ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างจะต้องสอดคล้องกันจึงจะทำให้แบบภาวะผู้นำที่ผู้นำเลือกใช้มีประสิทธิภาพได้ จากการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่างๆของตัวแปรภูมิหลังกับความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน อายุราชการต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำต่างกันนั้น ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขีดจำกัดด้านความรู้ในเรื่องแบบภาวะผู้นำและการประเมินใช้แบบภาวะผู้นำในสถานการณ์การทำงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด (วีจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 51-52 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blandard. 1969) ที่มีความคิดเห็นว่ามีผู้นำคนใดมีพฤติกรรมเพียงด้านเดียวและไม่มีพฤติกรรมผู้นำด้านใดที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ โดยได้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถปรับแบบผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์และผู้ร่วมงาน ประสิทธิภาพของการนำขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ การใช้แบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะต้องวิเคราะห์วุฒิภาวะของผู้ตามเพื่อกำหนดแบบการนำให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ ความจำเป็นในการให้ความรู้โดยการให้การอบรมเฉพาะด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานตามแบบผู้นำตามสถานการณ์ 2 อาจเหมาะสมกับการจัดให้กับผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การศึกษาพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนใหญ่มีการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และรองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแนะนำ ซึ่งจริงๆ แล้วไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุดที่จะเลือกใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะการบริหารงานหลายๆ อย่างต่างก็จะประกอบด้วยหลายสถานการณ์ ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบประกอบกันในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานในองค์การนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพควรจะต้องมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ นั่นก็คือ ในสถานการณ์เดียวกันอาจจะใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบ จึงจะจัดได้ว่ามีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้แก่ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ต่อไป

2. การศึกษาพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการบริหารงานต่างๆ จึงทำให้เลือกใช้แบบภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานที่เหมาะสม ก็จะถือได้ว่ามีประสิทธิภาพในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่งทั้งหมดนี้อาจมีข้อจำกัดที่ว่าผู้บริหารยังไม่ได้ศึกษาในเรื่องการบริหารงานโดยใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์และสามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรได้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยครั้งนี้ พร้อมกันนี้ถ้าหากมีการจัดฝึกอบรมผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในวิทยาลัยพลศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดฝึกอบรมควรสอดแทรกเนื้อหาที่เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้ในเนื้อหาที่จัดฝึกอบรม หรืออาจจัดทำในรูปแบบของเอกสาร แผ่นพับ ประกอบการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาต่อไป

3. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งในการคัดเลือกผู้บริหารของกรมพลศึกษาข้อมูลจาก

การวิจัยนี้ อาจนำไปใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และการได้มาซึ่งผู้บริหารควรมีวิธีการคัดสรรคนที่มีบุคลิกภาพ มีลักษณะของการเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในสาขาวิชาชีพของตำแหน่งนั้นๆ นอกจากนี้ในการเตรียมบุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหาร ควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อผู้บริหารจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานของวิทยาลัยพลศึกษาให้เหมาะสม ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของหน่วยงานอื่นๆ ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อที่จะได้ทราบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นๆ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมการเป็นผู้บริหาร ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กับกลุ่มผู้บริหารที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องนี้ในกลุ่มผู้บริหารของกรมพลศึกษา
3. ควรมีการศึกษาเรื่องนี้อีกครั้งหนึ่งกับประชากรกลุ่มเดิมหากได้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในเรื่องการบริหารงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไปแล้ว

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- กิตติพันธุ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือการปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายพัฒนา
บุคคล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2534.
- ข้าขนา ดวงจินดา. แบบพฤติกรรมของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมติของ
เรดดิน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2537 อัดสำเนา.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์
หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์วัฒนาพานิช, 2530.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. วิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- ทองคุณ หงส์พันธุ์. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ปราณี เอลิมโอม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, เรื่องลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ที่กรมพลศึกษา สนามกีฬาแห่งชาติ กรุงเทพฯ
24 กันยายน 2539.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ, 2529.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์, 2535.
- บุญยรงค์ นิลวงศ์. หัวข้อหลักการบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สีไทย, 2537.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง วิทยาลัยชุมชน ของ
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : 2538.
- _____. รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปีเรื่อง การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยไทย
ในอนาคต. กรุงเทพฯ : ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย, 2530.
- พลศึกษา, กรม. 60 ปี กรมพลศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมพลศึกษา, 2536.
- _____. ระเบียบกรมพลศึกษาว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยพลศึกษา. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน
กรมพลศึกษา, 2532.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศึกษา
พรการพิมพ์, 2531.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎามนตรี, สำนักงาน. แผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่แปด พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง,
2540.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. ความสำเร็จทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : กมลการพิมพ์, 2527.

สมวงศ์ ศรีสมวงศ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ปราณี เจริญใจ เป็นผู้สัมภาษณ์,
เรื่องลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ที่กรมพลศึกษา
สนามกีฬาแห่งชาติ กรุงเทพฯ 24 กันยายน 2539.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2522.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2527.

Blanchard, Kenneth H. , Patricia Zigarmi and Drea Zigarmi. Leadership and
One Minute Manager. New York : William Morrow and Company, Inc. ,
1985.

Blanchard, Kenneth H. , Patricia Zigarmi and Drea Zigarmi. " Situational Leadership
Different Strokes for Different Folks." Principal. 44(9) : 1987.

✓ Blanchard, Kenneth H. and others. Research on the LBA II : A Validity and Reliability
Study. Escondido, CA : Blanchard Training Development, Inc. , 1993.

✓ Blanchard, Kenneth H. and others. Leader Behavior Analysis II : Scoring-a Direction.
Escondido, CA : Blanchard Training and Development, Inc. , 1991.

- Campbell, D.P. Contemporary Issues in Leadership. Boulder Co : Westview Press, 1984.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing 3 rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5 th ed Tokyo : Mc Graw - Hill International Book Company, 1981.
- Finnick, M.E. Perceived Effectiveness of the Leadership Styles of Administrative Heads of Baccalaureate Nursing Programs. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, 1984.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 4 th ed. New York : Prentice - Hall, 1982.
- Holton, P.B. Leadership Styles of Program Leaders in the Cooperative Extension Service in New England. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Connecticut, 1984.
- Kim, C. An Investigation of Leadership Styles and Leadership Styles Adaptability of Physical Education Department Heads in Korean Colleges and Universities. Unpublished Master Thesis, University of Oregon, 1985.
- Kridborworn, P. The Relationship of Leadership Effectiveness to Organizational Effectiveness and Demographic Factors in Thailand. Department of Physical Education. Unpublished Doctoral Dissertation, University of New Mexico, 1994.
- Nye, R. J. Situational Leadership : Its Relationship to the Innovative Performance of Select Secondary school Principal. Unpublished Doctoral Dissertation, Washington State university, 1986.
- Wissessang, R. Leadership Styles, Style Flexibility, and Style Effectiveness of Public Secondary School Principals in Thailand. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Alabama, 1988.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1
หนังสือแนะนำ

ที่ ทม 1007/ ๖๖๖ ๕



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23-กรุงเทพฯ 10110

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวปราณี เจริญธรรม เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.อัจฉรา วัฒนางรงค์

ประธาน

ดร.จารุวรรณ สกุลคู่

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่อขอยืมความสะดวกในการขอความร่วมมือจาก
วิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา โดยขอให้ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ ตอบแบบสอบถาม
ในระหว่างเดือนธันวาคม ๒๕๔๐

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริยา พูลสุวรรณ)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ภาคผนวก 2
การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2 (ผู้บริหารประเมินตนเอง)

แบบวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (Leadership Style Analysis II - Self)

1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totals				

การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำวิเคราะห์โดยใช้ผลรวมความถี่ในแต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ S1 (แบบสั่งการ) S2 (แบบแนะนำ) S3 (แบบสนับสนุน) และ S4 (แบบมอบหมายงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนนำความถี่ที่ได้แต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำมารวมไว้ในตอนท้ายสุดของแต่ละช่อง ซึ่งจะช่วยให้ประเมินได้ถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่ใช่มากเป็นอันดับ 1, 2, 3, และ 4 ตามลำดับ

แบบวิเคราะห์ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Flexibility)

STYLE FLEXIBILITY				
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totals				

DIFFERENCE BETWEEN

5 - 5 = 5 5 - 5 = 5 Subtotal

- =

Subtract the number in the Subtotal box from 30 to get your

Style Flexibility Score

Primary Style Matrix

S3

S2

S4

S1

Secondary Style Matrix

S3

S2

S4

S1

Developing Style Matrix

S3

S2

S4

S1

Style Flexibility Graph

High 30
25
20
15
10
5
Low 0

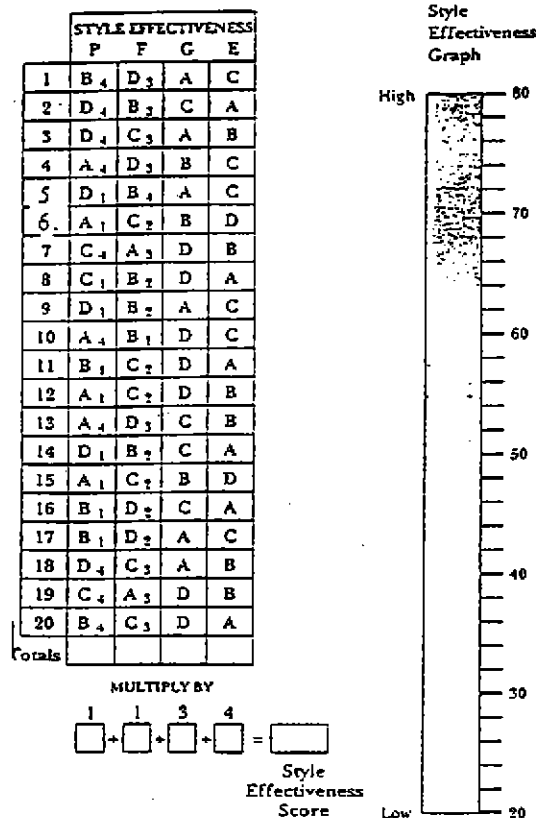
ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบดังนี้

- | | | |
|----|--------------------|-------------------|
| S1 | - มีการสั่งการสูง | แต่การสนับสนุนต่ำ |
| S2 | - มีการสั่งการสูง | และการสนับสนุนสูง |
| S3 | - มีการสนับสนุนสูง | แต่การสั่งการต่ำ |
| S4 | - มีการสนับสนุนต่ำ | และการสั่งการต่ำ |

คะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำคำนวณได้จากผลต่างของคะแนนรวมแต่ละช่องของแบบภาวะผู้นำโดยนำมาลบกับ 5 ซึ่งไม่ต้องคำนึงถึงเครื่องหมายบวกหรือลบให้ใส่ค่าที่ได้ลงในช่องต่าง ๆ ข้างล่างของช่องความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบผู้นำ (Style Flexibility) ตัวอย่างเช่นหากคะแนนรวมช่อง S2 เท่ากับ 2 ดังนั้นผลต่างระหว่าง 2 กับค่าคะแนน 5 คือ 3 จึงนำเลข 3 เดิมลงในช่องแต่หากตัวเลขที่ได้คือ 6 ผลต่างกับค่าคะแนน 5 จะเท่ากับ 1 จึงนำ

เลข 1 มาเติมลงในช่องให้บวกคะแนนทั้ง 4 ช่องที่ได้เข้าด้วยกัน และใส่คะแนนที่ได้นั้นในช่องรายย่อย(Subtotal) ให้ลบค่าคะแนนนั้นออกจากตัวเลข 30 แล้วนำค่าที่ได้ใส่ในช่องคะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ คะแนนความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะอยู่ในพิสัย 0 - 30 ถ้าหากคะแนนที่ปรากฏออกมาต่ำคืออยู่ในช่วง 0 - 15 ซึ่งให้เห็นว่ามีคามยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกแบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียวหรือสองแบบจากสถานการณ์สมมติ 20 สถานการณ์ ถ้าหากคะแนนที่ปรากฏออกมาสูงคืออยู่ในช่วง 15 - 30 ซึ่งให้เห็นว่ามีคามยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูง ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้มีการเลือกแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คละกันไป

แบบวิเคราะห์ประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Effectiveness)



คะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำจะคำนวณได้จากการคูณคะแนนที่ได้ในช่องต่ำ พอใช้ ดี ดีมาก ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนกับจำนวนเลขต่าง ๆ ในแต่ละช่องที่กำหนดให้ ซึ่งประกอบด้วยเลข 1 (ต่ำ) 2 (พอใช้) 3 (ดี) และ 4 (ดีมาก) เมื่อคุณได้ทำไหวแล้วให้นำตัวเลขมาใส่ไว้ในช่องสี่เหลี่ยมเล็ก ๆ จากนั้นจึงบวกตัวเลขจากช่องสี่เหลี่ยมต่าง ๆ นั้นเข้าด้วยกันแล้วจึงใส่ค่าผลรวมในช่องคะแนนประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำคะแนนที่ได้จะอยู่ในพิสัย 20 - 80 ซึ่งมีการกำหนดพิสัยดังนี้ถ้าคะแนนอยู่ในช่วง 20 - 25 แสดงว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกช่องแบบภาวะผู้นำแบบพอใช้และแบบต่ำจำนวนมากจาก 20 สถานการณ์ที่สมมติให้ นั้น ถ้าคะแนนอยู่ในช่วง 50 - 80 แสดงว่ามีประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำสูงซึ่งหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกช่องแบบภาวะผู้นำแบบดี และ ดีมาก จำนวนมากจากสถานการณ์ที่สมมติให้ นั้น

ภาคผนวก 3
แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
คำอธิบาย

แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior-Analysis II - self)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง (.....) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. อายุ

() 31 - 50 ปี

() 51 ปีขึ้นไป

2. วุฒิทางการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโทขึ้นไป

3. อายุราชการ

() 1 - 10 ปี

() 11 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์การทำงานในกรมพลศึกษา

() 1 - 20 ปี

() 21 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

() 1 - 5 ปี

() 6 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ 2 ผู้บริหารประเมินตัวเอง

(Leader Behavior Analysis II - Self)

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยสถานการณ์สมมติ 20 สถานการณ์ ที่เกี่ยวกับงานในรูปแบบต่าง ๆ แต่ละสถานการณ์จะมีตัวเลือกอยู่ 4 ข้อ ท่านคิดว่าตัวท่านจะตัดสินใจอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ กรุณาใส่เครื่องหมายวงกลม (O) ล้อมรอบข้อที่ท่านคิดว่าจะตัดสินใจทำในสถานการณ์นั้น ๆ

1. ท่านได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เขียนบันทึกเสนอ เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ชนิดใหม่แก่หน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนี้จำเป็นต้องศึกษา เกี่ยวกับรายละเอียด และราคาของอุปกรณ์ชิ้นใหม่นี้ เขาจึงมีความรู้สึกว่างานที่มอบหมายนี้เป็นงานพิเศษที่เพิ่มจากงานประจำอื่น ๆ ซึ่งปกติก็ล้นมืออยู่แล้ว ท่านควรจะ.....

ก. บอกผู้ใต้บังคับบัญชาทำบันทึกเสนอ โดยอธิบายว่าต้องการอะไรในบันทึกนั้น กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ให้ จนผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เข้าใจเกี่ยวกับอุปกรณ์ชนิดใหม่ ตลอดจนนัดประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ สัปดาห์เพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน

ข. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำรายงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยอธิบายความสำคัญของงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดระยะเวลาที่จะทำงานชิ้นนี้เสร็จ โดยให้ข้อมูลหรือเครื่องมือที่คิดว่าจำเป็นต้องใช้ในการทำรายงาน และติดตามความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ๆ

ค. บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำบันทึกเสนอและกล่าวถึงความสำคัญของงาน อธิบายถึงสิ่งที่ต้องการในรายงานนั้น กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ที่เขาควรจะทำเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับอุปกรณ์ใหม่นั้นรับฟังความคิดเห็นของเขาและนำความคิดเห็นนั้นไปใช้เมื่อมี โอกาส ตลอดจนวางแผนประชุมทุก ๆ สัปดาห์เพื่อดูความคืบหน้าของงาน

ง. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำรายงานเสนอโดยอธิบายถึงความสำคัญของงานที่มอบหมาย สำนวญปัญหาและอุปสรรคที่เขาคิดว่าจะต้องกำจัดและวิธีการที่จะกำจัดปัญหา กำหนดเวลาที่จะทำงานชิ้นนี้ให้เสร็จ และคอยติดตามดูความคืบหน้าของงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ

2. กลุ่มปฏิบัติการเฉพาะกิจของหน่วยงานท่านกำลังทำงานอย่างหนักเพื่อทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่อมาสมาชิกคนใหม่เข้ามาช่วยในกลุ่มงานเฉพาะกิจนี้ และจะต้องเป็นผู้เสนอรายงานการใช้จ่ายต่าง ๆ ในปลายสัปดาห์หน้านี้ แต่เขาไม่มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและข้อกำหนดที่ต้องมีในรายงาน อย่างไรก็ตามเขามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้บทบาทของตัวเองในกลุ่ม ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้เขาทราบถึงสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในรายงานนั้นโดยเฉพาะลักษณะของแบบฟอร์มและสาระสำคัญของรายงาน แนะนำตัวเขากับสมาชิกกลุ่มเฉพาะกิจคนอื่น ๆ และคอยสอบถามกับเขาบ่อย ๆ ในระหว่างสัปดาห์เพื่อติดตามความก้าวหน้า

ข. ถามเขาว่ามีอะไรที่จะช่วยได้บ้าง แนะนำตัวสมาชิกคนใหม่นี้กับสมาชิกเฉพาะกิจคนอื่น ๆ ช่วยเขาสารวจสิ่งที่จำเป็นเพื่อเร่งให้รายงานเสร็จตามกำหนดเวลา คอยสอบถามเขาบ่อย ๆ ในระหว่างสัปดาห์เพื่อดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร

ค. กำหนดแบบฟอร์มและสาระที่ต้องการในรายงานให้เขารวมทั้งความคิดของเขาเข้าด้วยกัน แนะนำสมาชิกคนใหม่นี้กับสมาชิกหน่วยเฉพาะกิจคนอื่น ๆ และคอยสอบถามเขาบ่อย ๆ ระหว่างสัปดาห์เพื่อดูความก้าวหน้าของการรายงาน พร้อมกับช่วยเหลือเขาปรับปรุงรายงานให้ดีขึ้น

ง. ต้อนรับเขาและแนะนำให้เขารู้จักสมาชิกหน่วยงานเฉพาะกิจคนอื่น ๆ ที่จะสามารถช่วยงานเขาได้และคอยสอบถามในระหว่างสัปดาห์นั้นว่า เขาสามารถทำงานได้ผลอย่างไร

3. เมื่อเร็ว ๆ นี้ท่านได้สังเกตเห็นพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้หนึ่ง ดูเหมือนว่าจะมีทัศนคติแบบ “ฉันไม่แคร์” ท่านจะต้องคอยกระตุ้นเตือนเขาอยู่เสมอ งานต่าง ๆ จึงสำเร็จลงได้ท่านสงสัยว่าเขาอาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญพอที่จะทำงานระดับสูงของหน่วยงานที่ท่านมอบหมายให้เขาทำสำเร็จ ท่านควรจะ.....

ก. บอกขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลตามที่ท่านต้องการ ระบุระยะเวลาและเอกสารที่จำเป็นอย่างชัดเจน คอยตรวจสอบเสมอว่างานมีความก้าวหน้าดังที่ควรเป็นหรือไม่

ข. บอกขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานให้เขาและผลงานที่ท่านต้องการ ขอความคิดเห็นต่าง ๆ จากเขาและนำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม สอบถามเขาเพื่อให้เขาอธิบายความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูว่างานมีความก้าวหน้าตามที่ควรจะเป็นหรือไม่

ค. ให้เขาเข้าร่วมแก้ไขปัญหสำหรับงานที่มอบหมายนี้ เสนอให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเขาให้ใช้ความคิดของเขาในการทำงานที่มอบหมายนี้ให้สำเร็จ ขอให้เขาแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย และตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูว่างานมีความก้าวหน้าตามที่ควรจะเป็นหรือไม่

ง. ด้อนรับเขาและแนะนำให้เขารู้จักสมาชิกหน่วยงานเฉพาะกิจคนอื่น ๆ ที่จะสามารถช่วยงานเขาได้และคอยถามเขาในระหว่างสัปดาห์นั้นว่าเขาสามารถทำงานได้ผลอย่างไร

4. อัตรากำลังในหน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างบุคลากรใหม่ สิ่งนี้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การปฏิบัติงานหลายอย่างไม่สามารถเสร็จตามเวลาและผู้บังคับบัญชาชั้นสูงมีความกังวลเรื่องนี้มาก สมาชิกกลุ่มทำงานของท่านต้องการที่จะพัฒนาผลงานของพวกเขาให้สูงขึ้นแต่ยังต้องการความรู้และทักษะมากขึ้น ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้พวกเขาวางแผนงานขึ้นมาเพื่อพัฒนาผลงาน ให้เวลากับพวกเขาเมื่อถูกร้องขอ และสอบถามถึงการฝึกงานเพิ่มเติมที่เห็นว่าจำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานพร้อมทั้งให้วัตถุดิบที่ต้องการ ท่านยังคงติดตามผลความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน

ข. อภิปรายแผนในการแก้ไขปัญหา ขอความคิดของเขา ร่วมการวางแผนถ้าเป็นไปได้ อธิบายให้เหตุผลเกี่ยวกับแผนและคอยดูความคืบหน้าของแผนในการนำไปใช้ว่าได้ผลอย่างไร

ค. อธิบายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องการให้พวกเขาปฏิบัติตามในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ระบุเวลาที่ต้องการให้งานสำเร็จให้แน่ชัดตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการให้เขาเรียนรู้ ท่านยังคงติดตามความคืบหน้าของงาน

ง. ช่วยพัฒนาเขาสร้างแผนดำเนินงานและให้การสนับสนุนพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนแผนงานของพวกเขา ในขณะเดียวกันท่านยังคงติดตามดูความคืบหน้าของผลงาน

5. เนื่องจากงบประมาณถูกตัด หน่วยงานของท่านจึงต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด ท่านได้ขอให้ผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์สูงมาช่วยแก้ไขปัญหา ในอดีตผู้นี้เป็นผู้รอบรู้งานทุก ๆ แผนกในหน่วยงานของท่านตลอดจนมีความตั้งใจสูงในการให้ความช่วยเหลืองานเป็นอย่างดีท่านรู้สึกว่าเขาจะสามารถทำงานนี้สำเร็จลงได้ ซึ่งขณะเดียวกันตัวเขาเองก็คิดว่างานนี้ไม่ยากที่ท่านควรจะ....

ก. มอบความไว้วางใจให้เขาทำงานนี้โดยบอกขั้นตอนที่จะทำเพื่อให้งานสำเร็จได้ สอบถามความคิดเห็นจากเขาและผนวกความคิดเห็นนั้น ๆ หากเป็นไปได้แต่ให้อยู่ในแนวทางที่วางไว้ และท่านมีการตรวจสอบสม่ำเสมอว่างานดำเนินไปได้ผลอย่างไร

ข. มอบความไว้วางใจให้เขาทำงานนี้ ขอให้เขาปฏิบัติ ตามที่เขาเห็นสมควร แจ้งให้เขาทราบว่าพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ แล้วท่านอดทนรอดูผลงาน แต่คอยตรวจสอบดูบ่อย ๆ ว่างานกำลังดำเนินไปได้อย่างไร

ค. มอบความไว้วางใจให้เขาทำงานนี้ โดยขอให้เขาตัดสินใจทำในสิ่งที่เขาคิดว่าดีที่สุด ช่วยเขาหาทางเลือกต่าง ๆ และสนับสนุนเขาให้ใช้ความคิดของเขาเองคอยตรวจสอบอยู่ ๆ ว่าเขาได้ปฏิบัติงานไปเป็นอย่างไรบ้าง

ง. มอบความไว้วางใจให้เขาทำงานนี้ ปล่อยให้เขาถึงแผนทั้งหมดและบอกขั้นตอนต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องการให้เขาปฏิบัติและคอยตรวจสอบอยู่ ๆ เพื่อดูว่าขั้นตอนต่างๆ ได้มีการนำไปใช้อย่างไร

6. เป็นครั้งที่ 2 ของเดือนนี้ที่ท่านพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งส่งรายงานผลประจำสัปดาห์ ไม่สมบูรณ์และล่าช้ากว่ากำหนด ขณะที่เมื่อปีที่แล้วผู้ใต้บังคับบัญชานี้ส่งผลงานสมบูรณ์ดี และตรงตามเวลา ครังนี้เป็นครั้งแรก ที่ท่านพูดกับเขาเกี่ยวกับปัญหานี้ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้เขาปรับปรุงการทำงานให้สมบูรณ์พร้อมทั้งแก้ไขเวลาในการส่งงานตามกำหนด ท่านและเขาร่วมกันสำรวจสิ่งบกพร่องในรายงานนั้นพร้อมกันนั้นกำชับให้เขาทราบสิ่งที่ต้องรายงาน รวมทั้งวิธีการกรอรายงานแต่ละส่วน และท่านคอยติดตามผลงานของเขาต่อไป

ข. บอกให้เขาส่งรายงานที่ถูกต้องและตรงเวลาโดยไม่ได้เร่งรัดเขา แล้วท่านคอยติดตามดู ผลงานของเขา

ค. อภิปรายเรื่องเวลาการส่งงานและมาตรฐานของรายงานกับเขา รับฟังความคิดเห็นจากเขาแต่ ต้องแน่ใจว่าเขาทราบในสิ่งที่เขาต้องปฏิบัติตาม ท่านและเขาสังเกตดูรายงานแต่ละส่วนแล้วตอบคำถาม ต่าง ๆ ที่เขาสงสัย พยายามใช้ความคิดเห็นของเขาเมื่อเป็นไปได้ และท่านจะติดตามดูผลงาน เขาต่อไป

ง. ถามเขาว่าทำไมรายงานจึงไม่สมบูรณ์ รับฟังความคิดเห็นจากเขาพยายามทำในสิ่งที่คิดว่าจะ สามารถช่วยให้เขาเข้าใจถึงความสำคัญของการตรงต่อเวลา รวมทั้งความสมบูรณ์ของรายงาน และติดตามดูผลงานเขาต่อไป

7. ท่านได้ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสผู้หนึ่งรับผิดชอบต่อโครงการใหม่อันหนึ่งผลงานของเขา ในอดีตที่ผ่านมาดีเด่นมาก โครงการที่มอบหมายให้เขาทำนี้เป็นโครงการที่สำคัญต่ออนาคต ในหน่วยงาน ตัวเขาเองมีความตื่นตัวต่องานใหม่นี้มากแต่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไรทั้งนี้ เพราะเขาขาดข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่จะทำนี้ ท่านและเขามีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีท่าน ควรจะ.....

ก. อธิบายให้เขาทราบว่าทำไมจึงคิดว่าเขามีทักษะต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับงาน ถามเขาถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เขาคาดว่าจะเกิดขึ้นพร้อมกับช่วยหาทางแก้ไข ติดต่อและให้การสนับสนุนเขาอย่างสม่ำเสมอ

ข. จี้อะไรให้เขาทราบว่าเขาควรดำเนินการอย่างไร กำหนดให้เขาทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เขาต้องทำเพื่อให้งานสำเร็จได้ และคอยติดตามอย่างสม่ำเสมอว่างานดำเนินไปอย่างไร

ค. บอกให้เขาวางแผนงานการทำโครงการนี้ให้เสร็จภายใน 2 สัปดาห์ พร้อมกับส่งสำเนาให้ท่าน 1 ชุด เพื่อการพิจารณาอนุมัติ ให้เวลาเขาเพียงพอต่อการเริ่มต้นทำงานโดยไม่เร่งรัดเขาและเสนอตัวเข้าช่วยเหลือเขาบ่อย ๆ

ง. อธิบายถึงโครงการว่าควรจะทำอย่างไร เชิญชวนให้เขาแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำต่าง ๆ ในแผนงานเมื่อเป็นไปได้ แต่ทั้งนี้โดยยึดแนวทางของท่านเป็นหลัก และคอยตรวจดูเป็นระยะว่างานดำเนินไปได้ผลอย่างไร

8. ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีความไม่มั่นใจต่องานที่ได้รับมอบหมายให้เขาทำ เขามีความสามารถสูงและท่านรู้ว่าเขามีทักษะต่าง ๆ ที่จะทำงานนี้ได้สำเร็จอย่างดีแต่กำหนดระยะเวลาของงานที่เขารับผิดชอบเหลืออยู่ไม่มาก ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้เขาทราบถึงความกังวลของท่านเพราะถึงกำหนดเวลาที่ใกล้เข้ามา ช่วยเขาส่งตรวจดูขั้นตอนวิธีดำเนินการอื่นที่เป็นไปได้ต่าง ๆ และสนับสนุนให้เขาใช้ความคิดของตัวเอง คุยกับเขาบ่อย ๆ เพื่อให้เขาทราบว่าท่านพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

ข. อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องกำหนดเวลาที่ใกล้เข้ามา วางแผนการปฏิบัติงานให้เขาทำตามและให้เขาแสดงความคิดเห็นต่อแผนนั้น ๆ ท่านพัฒนาแผนงานโดยผนวกความคิดเห็นของเขาเมื่อเป็นไปได้ แต่ทั้งนี้ให้อยู่ในแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้เป็นหลัก แล้วท่านคอยสอบถามเขาบ่อย ๆ ว่าเขาปฏิบัติงานต่าง ๆ ไปได้ผลอย่างไร

ค. ให้เหตุผลความจำเป็นว่าทำไมงานจึงต้องเสร็จทันเวลา กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ที่อยากให้เขาเริ่มทำนั้นคอยตรวจสอบดูว่าเขาทำงานคืบหน้าไปได้ได้อย่างไร

ง. ถามว่าเขามีปัญหาอะไรเกี่ยวกับงานนี้หรือไม่ ปลอบใจให้ได้หาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ย้ำเตือนเขาถึงระยะเวลาของงานที่ใกล้เข้ามาแต่ไม่ได้เร่งรัดเขา ท่านขอให้เขารายงานผลงานความคืบหน้าภายใน 3 วัน

9. ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ท่านพิจารณาเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานของพวกเขาใหม่ การเปลี่ยนแปลงนี้ท่านคิดว่าเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตื่นตัว เรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้มากพวกเขาเป็นผู้มีความสามารถสูงและสามารถทำงานกันดีเป็นอย่างดี ท่านควรจะ.....

ก. ช่วยพวกเขาสำรวจตารางการทำงานที่เป็นไปได้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุน การอภิปรายกลุ่มให้การสนับสนุนแผนที่พวกเขาสร้างขึ้นมา แล้วท่านติดตามดูว่าพวกเขานำไปใช้ได้ผลอย่างไร

ข. ท่านสร้างตารางการทำงานใหม่ด้วยตัวเอง พร้อมกับให้คำอธิบายเหตุผลประกอบ รับฟังข้อเสนอแนะจากพวกเขาเมื่อเป็นไปได้ ท่านตรวจสอบดูว่าพวกเขาได้ปฏิบัติตามตารางใหม่ของท่านได้ผลอย่างไร

ค. อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตารางในการทำงานด้วยตัวพวกเขาเอง ให้พวกเขาได้ปฏิบัติตามแผนของพวกเขาที่ผ่านจากการอนุมัติจากท่านแล้ว ท่านติดตามความก้าวหน้าของเขาภายหลัง

ง. สร้างตารางทำงานด้วยตัวท่านเอง อธิบายและตอบคำถามต่าง ๆ ที่เขาสงสัยเกี่ยวกับตารางงานใหม่ แล้วคอยติดตามดูว่าตารางงานใหม่ที่ท่านสร้างขึ้นได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างไร

10. ด้วยเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ท่านได้รับมอบหมายให้ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาใหม่ 6 คน ผู้ซึ่งมีผลงานตกต่ำในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา พวกเขาไม่มีความรู้ตลอดจนทักษะที่เหมาะสมกับงานใหม่นี้และยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ในที่ประชุม ท่านควรจะ....

ก. ทำให้พวกเขาตระหนักถึงผลงานที่ตกต่ำในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา ขอให้พวกเขาคิดและตัดสินใจว่าควรจะแก้ปัญหานี้อย่างไร และกำหนดระยะเวลาเพื่อเสนอดำเนินการแก้ไข จากนั้นคอยติดตามดูความคืบหน้าของพวกเขา

ข. ทำให้พวกเขาตระหนักถึงผลงานที่ตกต่ำในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา ระบุขั้นตอนที่ต้องการให้พวกเขาปฏิบัติตาม ให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาของพวกเขา จากนั้นติดตามความคืบหน้าของพวกเขา

ค. ทำให้พวกเขาตระหนักถึงผลงานที่ตกต่ำในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา บอกขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องการให้พวกเขาทำตามอย่างคร่าว ๆ แล้วอธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ขอข้อคิดเห็นจากพวกเขาและประยุกต์ใช้เมื่อเป็นไปได้ แต่อยู่ในแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดไว้ แล้วท่านคอยติดตามความคืบหน้าของพวกเขา

ง. ทำให้พวกเขาตระหนักถึงแนวโน้มของผลงานที่ตกต่ำในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา ถามพวกเขาว่าทำไมผลงานพวกเขาจึงต่ำลง และรับฟังความคิดเห็นจากพวกเขา ช่วยพวกเขาสร้างแผนและปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น แล้วท่านคอยติดตามดูผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

11. ผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งในหน่วยงานของท่านเป็นผู้มีผลงานดีเด่นมาตลอด 12 เดือนที่ผ่านมา เขามีความตื่นตัวกับงานที่ทำภายในปีหน้านี้ งบประมาณที่ได้รับมา และเป้าหมายของหน่วยงานใหม่มีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่แล้ว ในการประชุมระหว่างท่านกับเขา เพื่ออภิปรายเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานของเขาในปีหน้า ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้เขาส่งโครงร่างเป้าหมายงานต่าง ๆ ของเขาพร้อมกับแผนปฏิบัติงานในปีหน้า เพื่อให้ท่านพิจารณาอนุมัติ บอกเขาว่าจะขอพบเขาเมื่อมีข้อสงสัย

ข. เตรียมรายการเป้าหมายต่าง ๆ และแผนปฏิบัติงานที่ผู้บริหารคิดว่าจะให้เขาทำในปีหน้า มอบแผนนี้ให้เขาและเรียกเขาเข้าพบเพื่อแก้ข้อสงสัยที่อาจจะมี

ค. ตั้งเป้าหมายต่าง ๆ และแผนปฏิบัติงานที่ท่านคิดว่าเขาจะทำได้ในปีหน้า อภิปรายกับเขา เพื่อฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเขา พัฒนาแผนงานใหม่จากการได้ฟังความคิดเห็นของเขา แต่ต้องมั่นใจว่าในที่สุดท่านเป็นผู้ตัดสินใจ

ง. บอกให้เขาส่งโครงร่างเป้าหมายงานต่าง ๆ ของเขาพร้อมกับแผนปฏิบัติงานในปีหน้า ทบทวนเป้าหมายและแผนงานร่วมกับเขา รับฟังความคิดเห็นจากเขาและช่วยเขา ดำรวจวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ท่านให้เขาตัดสินใจในการสร้างเป้าหมายงานและแผนปฏิบัติงานเอง

12. หน่วยงานของท่านมีประวัติการปฏิบัติงานที่ดีเด่นในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม เมื่อเร็ว ๆ นี้เกิดการตกต่ำขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้สิ่งนี้มีผลให้ผลการปฏิบัติงานและขวัญของ พวกเขาดกต่ำลงมาก นี่เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกำลังเพ่งเล็งและกังวลอยู่ในการประชุมของกลุ่มท่านจะ

ก. อภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน ให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานกับพวกเขาเพื่อการพัฒนาผลงาน และท่านคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ข. ถามพวกเขาว่าพวกเขารู้สึกอย่างไรต่อปัญหาการตกต่ำนั้น รับฟังความคิดเห็นและให้กำลังใจตลอดจนช่วยให้พวกเขาค้นหาความคิดที่จะนำมาพัฒนางาน เพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น แล้วท่านคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ค. อภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับพวกเขา ระบุอย่างชัดเจนถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องการให้พวกเขาปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลงาน รับฟังความคิดเห็นของพวกเขา และใช้ความคิดเหล่านั้น เมื่อเป็นไปได้เน้นผลการปฏิบัติงาน พยายามส่งเสริมให้พวกเขาใช้ความพยายามต่อไป และจะคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ง. อธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับพวกเขาโดยท่านไม่สร้างแรงกดดัน ท่านขอให้พวกเขา กำหนดเวลาที่จะพัฒนาผลงาน และขอให้ทุก ๆ คนในกลุ่มให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันอยู่เสมอ แล้วคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

13. เมื่อเร็ว ๆ นี้ท่านได้มอบหมายงานที่สำคัญของหน่วยงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา คนใหม่คนหนึ่งถึงแม้เขาจะขาดประสบการณ์แต่ เขาก็มีความตั้งใจแน่วแน่และมั่นใจ ในการทำงานนั้น ท่านควรจะ...

ก. ให้เวลากับเขาในการศึกษาว่างานนี้ต้องการอะไรและควรทำอย่างไรกับงานนี้ โดยบอก ให้เขาทราบถึงความสำคัญของงานนี้ บอกให้เขาติดต่อกับท่านเมื่อต้องการความช่วยเหลือแล้วท่าน ติดตามดูความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของเขา

ข. ระบุงานและกำหนดระยะเวลาที่ท่านต้องการให้งานแล้วเสร็จ อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ อย่าง ละเอียดว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้งานสำเร็จ แสดงให้เขาเห็นว่าทำงานได้อย่างไร แล้วติดตามดูความ ก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของเขา

ค. อภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ต้องการให้เขาอธิบายอย่างละเอียดถึงขั้นตอน ที่เขาสามารถทำงานให้สำเร็จ อธิบายว่าทำไมขั้นตอนต่าง ๆ จึงจำเป็นและถามความเห็นจากเขา แล้วให้ ความเห็นของเขาบ้างถ้ามีโอกาส แต่ให้แน่ใจว่ายึดแนวทางทั่วไปของท่านเป็นหลัก แล้วท่านติดตามดู ผลการปฏิบัติงานของเขา

ง. ถามเขาว่าเขาจะปฏิบัติงานนี้อย่างไร คอยช่วยเหลือสำรวจดูปัญหาต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งทางแก้ไขต่าง ๆ พยายามสนับสนุนเขาในการวางแผนแก้ไขปัญหาเอง ให้โอกาสที่จะรับฟัง ความคิดเห็นจากเขาและคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของเขา

14. ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ท่านเพิ่มผลงานในหน่วยขึ้นอีก 7 % ท่านรู้สึกว่สิ่งนี้สามารถ ปฏิบัติได้ แต่ต้องอาศัยตัวเองเข้าร่วมด้วยอย่างมาก เพื่อจะได้มีเวลามากขึ้นท่านจะต้อง มอบหมายงาน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการใช้จ่ายงบประมาณให้กับผู้ได้บังคับบัญชา คนหนึ่ง บุคคลที่ท่านต้องการนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านนี้ แต่เขาค่อนข้างจะไม่มั่นใจ ในการรับผิดชอบงานนี้โดยลำพัง ท่านควรจะ.....

ก. มอบหมายงานนี้ให้เขาและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากเขา อธิบายว่าทำไมท่านจึงคิดว่า เขามีทักษะต่าง ๆ ที่จะสามารถรับผิดชอบงานนี้ได้ ช่วยเหลือเขาในการสำรวจแนวการในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เขาคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนและส่งเสริม เขาด้วยการเตรียมสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ให้ แล้วติดตามดูความคืบหน้าในการปฏิบัติงานของเขา

ข. มอบหมายงานนี้ให้เขาและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากเขา อธิบายขั้นตอน ที่ควรจะทำตามเพื่อให้งานสำเร็จ โดยท่านถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเขา แล้วผสมผสานความคิดเห็นของเขาในแผนนั้นถ้าเป็นไปได้ ทั้งนี้ให้อยู่ในแนวทางที่ท่านได้วางไว้ คอยติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของเขา

ค. มอบหมายงานให้เขา รับฟังความคิดเห็นจากเขา แต่ให้เขาหาหนทางแก้ไขปัญหาเอง ปล่อยให้เขาในการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานโดยหลักเพียงไม่ถ่วงถึงผลงานโดยทันที และติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของเขา

ง. มอบหมายงานให้เขา รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ และช่วยลดความรู้สึกไม่มั่นใจ ในการทำงานโดยระบุขั้นตอนในการทำงานและแนวปฏิบัติให้เขาทราบ คอยดูแลให้ความช่วยเหลือ เขาอย่างใกล้ชิด

15. ผู้บังคับบัญชาขอให้ท่านมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งของท่านรับผิดชอบต่องาน เฉพาะกิจชิ้นหนึ่งเพื่อดำเนินการเรื่องการสนับสนุนค่าชดเชยภายในหน่วยงาน ท่านได้คัดเลือก บุคคลผู้หนึ่งที่มีผลงานดีเด่นและเป็นผู้ที่สามารถรู้ถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ในเรื่อง ค่าชดเชยที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ผู้นี้ประสบความสำเร็จในการทำงานเฉพาะกิจอย่างอื่นมาแล้วและ เขาก็มีความต้องการที่จะรับผิดชอบงานมอบหมายใหม่นี้ ท่านควรจะ.....

ก. มอบหมายงานชิ้นนี้ให้เขา แต่บอกให้เขาทราบว่าควรทำอย่างไรที่จะรักษาแนวความคิด หลักของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ บอกให้เขาทราบว่าเขาจะต้องรายงาน ความคืบหน้าของงานภายใน เวลา 2 วัน หลังจากการประชุมงานเฉพาะกิจแต่ละครั้ง

ข. ขอให้เขายอมรับงานที่จะมอบหมาย คอยช่วยเหลือเขาพัฒนาความคิดเห็นที่เขาจะใช้ในงาน พิเศษนี้ และท่านจะติดตามสอบถามงานกับเขาเป็นระยะ

ค. มอบหมายงานชิ้นนี้ให้เขา อภิปรายกับเขาว่าเขาควรทำอย่างไร เพื่อจะแน่ใจได้ว่าความคิด เห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาด้วย ท่านถามความคิดเห็นต่าง ๆ จากเขา แต่หาทางให้ เขาปฏิบัติตามวิธีการที่ท่านวางไว้ ขอให้เขารายงานให้ท่านทราบหลังจาก การประชุมทุกครั้ง

ง. มอบหมายงานชิ้นนี้ให้เขา ขอให้เขาคอยรายงานความคืบหน้าของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ท่านติดตามสอบถามกับเขาเป็นระยะ

16. เนื่องจากมีการเจ็บป่วยในครอบครัวของท่านทำให้ต้องการประชุมกับคณะกรรมการภายใต้การนำของท่าน 2 ครั้ง เมื่อเข้าประชุมครั้งต่อมาท่านพบว่าคณะกรรมการกำลังดำเนินการปฏิบัติงานไปได้เป็นอย่างดีมีความก้าวหน้าในงานต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมความสำเร็จตามเป้าหมายสมาชิกทุกคนในกลุ่มได้เข้าร่วมอย่างมีการเตรียมการและมีความกระตือรือร้นต่อความสำเร็จที่พวกเขาสร้างขึ้น ท่านเองไม่แน่ใจในบทบาทของตัวเองควรจะอยู่ในฐานะอะไร ท่านควรจะ.....

ก. ขอขอบคุณคณะกรรมการทุก ๆ ท่านต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาด้วยดีและท่านปล่อยให้กลุ่มได้ทำงานต่อไปดังเช่นที่ได้ทำมาแล้ว 2 ครั้ง

ข. ขอขอบคุณคณะกรรมการทุก ๆ ท่านต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาด้วยดี ท่านตั้งหัวข้อการประชุมสำหรับครั้งต่อไปด้วย และเริ่มเข้าควบคุมกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ

ค. ขอขอบคุณคณะกรรมการทุก ๆ ท่านต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาด้วยดี พยายามให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีผลสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วม พยายามชักชวนให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ง. ขอขอบคุณคณะกรรมการทุก ๆ ท่านต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาด้วยดี กำหนดวาระการประชุมครั้งต่อไปพร้อมกับชักชวนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วย

17. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานท่านเป็นผู้มีความสามารถมากและทำงานด้วยตนเองได้ดี พวกเขากระตือรือร้นในการทำงานเพราะผลการทำงานกลุ่มของพวกที่ผ่านมา เขาดีใจมากขณะนี้ท่านต้องกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงานในปีหน้า ในการประชุมกลุ่มท่านควรจะทำ.....

ก. ชมเชยพวกเขาสำหรับความสำเร็จของงานในปีที่ผ่านมา ให้ทุกคนในกลุ่มได้เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและตั้งเป้าหมายของหน่วยงานในปีต่อไป สนับสนุนให้พวกเขาแสดงความคิดสร้างสรรค์และช่วยพวกเขาสำรวจทางเลือกอื่นที่มี คอยติดตามงานและสนับสนุนการทำงานตามแบบแผนของพวกเขา

ข. ชมเชยพวกเขาสำหรับความสำเร็จของงานในปีที่ผ่านมา ท้าทายความสามารถพวกเขาด้วยการตั้งเป้าหมายงานสำหรับปีหน้า บอกวิธีปฏิบัติขั้นต่าง ๆ ที่จำเป็นให้เพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ แล้วคอยติดตามงานและสนับสนุนการทำงานตามแบบแผนของท่าน

ค. ชมเชยพวกเขาสำหรับความสำเร็จของงานในปีที่ผ่านมา ขอให้พวกเขาตั้งเป้าหมายงานสำหรับปีหน้าและวางแผนปฏิบัติงานที่จะให้งานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ พร้อมทั้งจะให้ช่วยเหลืออยู่เสมอเมื่อถูกร้องขอ ท่านคอยติดตามงานและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามแบบแผนของพวกเขา

ง. ชมเชยพวกเขาสำหรับความสำเร็จของงานในปีที่ผ่านมา ตั้งเป้าหมายงานสำหรับปีหน้าและบอกวิธีการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ชักชวนให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมกับนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้เมื่อเป็นไปได้ และจะคอยติดตามงานและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามแบบแผนของท่าน

18. ท่านและผู้บังคับบัญชาชั้นสูงรู้ว่าหน่วยงานของท่านจำเป็นต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลงานในระยะยาว สมาชิกในหน่วยงานต่างมีความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง แต่ด้วยเหตุผลที่พวกเขามีความเชี่ยวชาญเพียงงานบางอย่าง แต่ยังขาดความรู้และทักษะที่จะเข้าใจ “ภาพรวม” ของอนาคตของหน่วยงานได้
ท่านควรจะ.....

ก. สรุปย่อ ๆ ถึงขบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่พร้อมกับจัดการบริหาร และควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารของท่านจะให้กลุ่มได้เข้าร่วมอภิปราย เพื่อหาแนวทางอื่น ๆ อีก และนำข้อเสนอจากพวกเขามาใช้ ถ้าเป็นไปได้ แต่อยู่ภายในขอบเขตที่ท่านได้วางไว้ แล้วคอยควบคุมการนำแนวทางใหม่ ไปใช้

ข. สรุปย่อ ๆ และสาธิตการนำขบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่ควบคุมกลุ่มเมื่อแรกเริ่มปฏิบัติงาน แบบใหม่นี้อย่างใกล้ชิด และคอยควบคุมการนำแนวทางใหม่ไปใช้

ค. ให้กลุ่มได้เข้าร่วมอภิปรายว่าแนวการปฏิบัติงานใหม่ควรเป็นอย่างไร สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพวกเขาในการพัฒนาแนวการปฏิบัติงานใหม่ ช่วยพวกเขาสำรวจแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่อาจมี สนับสนุนการใช้นโยบายปฏิบัติใหม่ของพวกเขา และคอยติดตามดูผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด

ง. ขอให้กลุ่มสร้างรูปแบบและสนับสนุนแนวการปฏิบัติงานแบบใหม่ คอยให้คำตบข้อสงสัยต่าง ๆ ของพวกเขา แต่มอบหมายให้พวกเขารับผิดชอบต่องานเอง แต่คอยติดตามการนำขบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่ไปใช้อย่างใกล้ชิด

19. ท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าของหน่วยงานเมื่อเร็ว ๆ นี้ ตั้งแต่รับมอบหมายหน้าที่มา ท่านได้สังเกตว่ามีความตกต่ำด้านผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในหน่วยงาน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญไม่ทันทักษะและเทคโนโลยีใหม่ ที่แย่ไปกว่านั้นพวกเขาดูจะไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการประชุมกลุ่มท่านควรจะ.....

ก. อภิปรายถึงเรื่องของผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น แสดงความศรัทธาต่อวิธีการของพวกเขา เน้นความสำคัญในความพยายามของพวกเขาที่ผ่านมา แต่ท่านคอยติดตามผลการปฏิบัติงานตามวิธีที่พวกเขาสร้างขึ้น

ข. สรุปย่อ ๆ ถึงวิธีการปฏิบัติที่จำเป็นที่ต้องการให้พวกเขาใช้ปฏิบัติ อภิปรายวิธีการเหล่านี้กับพวกเขาและประยุกต์ความคิดของพวกเขามาใช้ด้วย โดยการยึดแนวทางของท่านเป็นหลักท่านติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ค. บอกพวกเขาถึงความตกต่ำของผลงาน ขอให้พวกเขาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และร่างขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อเสนอให้ท่านพิจารณาอนุมัติ โดยกำหนดระยะเวลาในการทำแผนงาน และจะคอยติดตามผลการนำไปใช้

ง. สรุปย่อ ๆ และกำกับให้พวกเขาใช้แนวการปฏิบัติที่จำเป็นที่ท่านต้องการให้พวกเขาทำมอบหมายบทบาทความรับผิดชอบตลอดจนมาตรฐานให้ และคอยตรวจสอบบ่อย ๆ ว่าการปฏิบัติงานของเขาดีขึ้นหรือไม่

20. ท่านได้สังเกตว่ามีผู้ได้บังคับบัญชาที่ขาดประสิทธิภาพผู้หนึ่งได้ปฏิบัติงานบางอย่างไม่ได้ผล เขาเสนอรายงานที่ไม่เที่ยงตรงและไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้แล้วเขายังขาดความกระตือรือร้นในการทำงานนี้และบ่อยครั้งที่เขาคิดว่าการทำรายงานผลเป็นเรื่องที่เสียเวลา ท่านควรจะ.....

ก. บอกให้เขาได้ทราบว่า เขาเสนอรายงานที่ไม่เที่ยงตรงและไม่สมบูรณ์ อภิปรายกับเขาขั้นตอนที่เขาต้องทำและอภิปรายชัดเจนว่าทำไมขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นตามข้อแนะนำที่เขาอาจมี แต่ยืนยันให้เขาได้ปฏิบัติตามแนวทางทั่วไปที่ท่านได้วางไว้

ข. บอกให้เขาได้ทราบว่า เขาเสนอรายงานที่ไม่เที่ยงตรงและไม่สมบูรณ์ ขอให้เขากำหนดเวลาส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้เวลาเขามากขึ้นในการทำงานที่สมบูรณ์ แล้วคอยให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของเขา

ค. บอกให้เขาได้ทราบว่า เขาเสนอรายงานที่ไม่เที่ยงตรงและไม่สมบูรณ์ ถามเขาว่ามีแผนการจะแก้ไขเรื่องนี้อย่างไร ช่วยเขาวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ และท่านจะคอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของเขา

ง. บอกให้เขาได้ทราบว่า เขาเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานที่ไม่เที่ยงตรงและไม่สมบูรณ์ ระบุดำเนินการที่ท่านควรจะทำควบคู่กันกับให้เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินการ สาธิตให้เขาดูว่าจะทำรายงานที่สมบูรณ์ได้อย่างไร แล้วท่านคอยให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของเขา

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวปราณี เกลิมโหม
เกิดวันที่	12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2505
สถานที่เกิด	ตำบลทางช้าง อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 174/5 ซอยเกษมสันต์ 3 ถนนพระราม 1 เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถานสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ 10300

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2524 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์"
อ. เสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2532 วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- พ.ศ. 2541 กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ¹ ประสานมิตร