

๒๗๘.๓

๕๖๖๖๖

๕-๖

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิตีของ เรกคินและแผนพัฒนาผู้นำ :
ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ห้องสมุดบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

ของ

นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กรกฎาคม ๒๕๓๑

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

177215

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำคณิศรและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน
..... กรรมการ

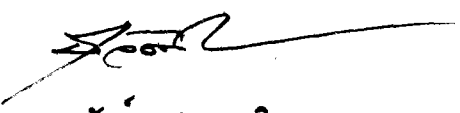
คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
..... กรรมการ
..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ภาควิชาการอุดมศึกษา และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เป็นอย่างสูงที่ได้ให้หลักวิชา ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ จนผู้วิจัยสามารถศึกษาค้นคว้าและทำปริญญานิพนธ์สำเร็จลง ได้ด้วยดี โดยเฉพาะท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร สิ้นศิริ ที่เป็นทั้งอาจารย์ผู้สอนและเป็นประธานกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และเป็นพี่ปรึกษาในการทำปริญญานิพนธ์มาโดยตลอด อาจารย์ ดร. สุพร ทั้งสมวรพงษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้สอน และเป็นกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ และความรู้ในการทำปริญญานิพนธ์มาโดยตลอดเช่นกัน และอาจารย์ ดร. สมสุข ชีระพิจิตร ที่กรุณาาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์เรื่องนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ท้ายสุดขอกราบขอบพระคุณเลขาธิการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วยของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกจนทำให้การวิจัยบรรลุจุดหมายเสร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่ง



(นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม)

พฤษภาคม 2531

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
✓ ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
✓ ความสำคัญของการวิจัย	4
✓ ขอบเขตของการวิจัย	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	8
ทฤษฎีผู้นำ	9
ทฤษฎีลักษณะผู้นำ	11
ทฤษฎีพฤติกรรม	12
ทฤษฎีสถานการณ์	17
การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน	20
โครงการและแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ	24
3 วิธีดำเนินการวิจัย	28
ประชากรในการวิจัย	28
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	36
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ข้อตกลงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแปลผล	37

การวิเคราะห์ข้อมูล	37
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง..	38
ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อหาแบบพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะที่มี ประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย	62
5 สรุป อภิปรายผล แผนพัฒนาความเป็นผู้นำ และข้อเสนอแนะ	86
ความมุ่งหมายของการวิจัย	86
ประชากร	86
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	87
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
อภิปรายผล	90
แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง	94
ข้อเสนอแนะ	103
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	104
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก	110
ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือในการออกแบบสอบถาม	111
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับ กลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวของเรคคิน	113

บทที่

หน้า

ภาคผนวก ค	รายละเอียดจำนวนประชากรในการวิจัย	129
ภาคผนวก ง	แผนภูมิระดับตำแหน่งของประชากรที่ใช้ในการวิจัย	131

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะนิติศาสตร์	38
2	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะบริหารธุรกิจ	40
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะมนุษยศาสตร์	42
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะศึกษาศาสตร์	44
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะวิทยาศาสตร์	46
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะรัฐศาสตร์	48
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะเศรษฐศาสตร์	50
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล....	52
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของสำนักหอสมุดกลาง	54
10	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของสำนักงานอธิการบดี	56
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา	58

12	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหง	60
13	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะนิติศาสตร์ .	62
14	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะบริหารธุรกิจ	64
15	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะมนุษยศาสตร์	66
16	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะศึกษาศาสตร์	68
17	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะวิทยาศาสตร์	70
18	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะรัฐศาสตร์..	72
19	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะเศรษฐศาสตร์	74
20	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของสำนักบริหารทาง วิชาการและทดสอบประเมินผล	76
21	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของสำนักหอสมุดกลาง	78
22	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของสำนักงานอธิการบดี	80

23	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของสำนักเทคโนโลยี ทางการศึกษา	82
24	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยของคณะและสำนัก ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง	84
25	รายละเอียดจำนวนประชากรในการวิจัย	130

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ประเภทผู้นำแบบเน้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	15
2 ตารางสายการบริหารงานตามทฤษฎีสายการบริหารงานของ เบลคและมูตัน	16
3 แบบผู้นำทางการบริหารที่แยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มี ประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย	20
4 การบริหารงานตามแนวการผสมผสานทฤษฎี	21
5 โครงสร้างการพัฒนาข้าราชการพลเรือน	26
6 ตารางกรอกคะแนน	31
7 ตารางเปรียบเทียบระดับการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ	33
8 ตารางหาค่าคะแนนส่วนประกอบ	33
9 การหาค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบพฤติกรรมผู้นำ	34
10 แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง	95
11 แผนภูมิระดับตำแหน่งของประชากรที่ใช้ในการวิจัย	132

ภูมิหลัง

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของทุก ๆ องค์การ เป็นผู้นำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและการรักษาระดับความพอใจของสมาชิกในองค์การ ผู้นำเป็นปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การ ยิ่งองค์การที่มีขนาดใหญ่มากยิ่งซับซ้อนขึ้นเท่าใด ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการควบคุมผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การที่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำในลักษณะหรือแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ ทักษะและบุคลิกภาพของผู้นับถือบังคับบัญชา คุณสมบัติขององค์การหรือลักษณะการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง แม้ว่าไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในทุก ๆ สถานการณ์ แต่ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความอดทน ความยุติธรรม ทักษะทางภูมิฐาน ความเกื้อหนุนในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักใช้ "ศิลปะการจูงใจ" เพื่อสร้างสรรค์หรือส่งเสริม และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บังเกิดขึ้นในองค์การ (อรุณ วัชรธรรม 2522 : 261) การที่ผู้นำจะนำเอาบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างทางด้านความคิดจิตใจและความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างคตินั้นผู้นำจะต้อง เป็นผู้ที่ยังรู้ถึงความต้องการโดยทั่วไปของมนุษย์ เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ในเรื่องการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการให้กับผู้นับถือบังคับบัญชา รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวในการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน มีศิลปะในการออกคำสั่งและวินิจฉัยสั่งการ สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำและช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น

การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยนับตั้งแต่การจำแนกข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 สาย ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

"คณบดีในฐานะหัวหน้าส่วนราชการของคณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการทั้งสามสาย มักประสบปัญหาการบริหารอยู่เสมอ" (เมืองทอง แชนมที 2523 : 56) และผลการสัมมนาปัญหาการบริหารงานบุคคลของทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อปี 2528 พบว่าสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับสถาบันและระดับภาควิชาเกิดจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ คอยคุณธรรม อ่อนประจบการณและประสิทธิภาพในการทำงาน และการสนับสนุนทำนุบำรุงบุคลากรยังไม่เพียงพอ (ทบวงมหาวิทยาลัย 2528 : 18 - 32)

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งในด้านการปกครองบังคับบัญชา การสรรหาผู้บริหารทั้งในระดับภาควิชา ระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัยโดยนำเครื่องมือทางการเมืองมาใช้ในกระบวนการบริหาร มหาวิทยาลัยจึงมีการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยในสองระดับ คือ ระดับการได้มาซึ่งผู้บริหาร ย่อมต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเมืองซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ระดับการบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จะมีพฤติกรรมในแบบฉบับของนักการเมือง การวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งการ ในแต่ละเรื่องย่อมจะต้องมีผลประโยชน์ในทางการเมืองของตน ของพรรคพวก และของกลุ่มต่าง ๆ ที่สนับสนุนตนรวมอยู่ด้วย (สมนึก แดงเจริญ 2526 : 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตั้งแต่อธิการบดี คณบดี เลขาธิการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย มาจากบุคคลต่างระดับความรู้ความคิดและอุดมการณ์ในต่างต่าง ๆ ทั้งส่วนตัวและการเมือง การจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพย่อมเป็นไปได้ยาก ผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ามาจากการเลือกตั้งก็จะมากำหนดนโยบายในการบริหารงานของตน เมื่อครบวาระถ้าได้คนใหม่เข้ามาก็จะมากำหนดนโยบายในการบริหารงานใหม่อีก ทำให้เกิดปัญหาและความสับสนในการปฏิบัติของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ การรวมกลุ่มทางการเมืองซึ่งมีอยู่ทั่วไปทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะและสำนัก ทำให้การบริหารงานในระดับสำนักงานเลขาธิการคณะและสำนักยุ่งยากในการกำหนดรูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อไม่ให้กระทบต่อกลุ่มทางการเมือง และสถานภาพของตนเอง ทำให้บุคลากรต้องแสดงแบบ

พฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ หลายแบบซึ่งสามารถทำการวิเคราะห์และประเมินโดยใช้เครื่องมือหรือใช้วิชาทางด้านการบริหารและวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้องได้ นักวิชาการหลายคนได้ศึกษาแยกแบบพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ไว้มากมายและได้พยายามชี้ให้เห็นประสิทธิผลของแต่ละแบบ ทฤษฎีของการแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งคือทฤษฎีสามมติของ วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) เป็นการแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำบนความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนมีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำและลักษณะความเป็นผู้นำของแต่ละคน จากความเชื่อและการแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 8 แบบของ วิลเลียม เจ เรดดิน สอดคล้องกับสภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยจึงเห็นควรนำเอาทฤษฎีสามมติของ วิลเลียม เจ เรดดิน มาศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย โดยศึกษาจากการวินิจฉัยและการตัดสินใจในการบริหารงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง จากการตอบแบบสอบถามเป็นหลักในการชี้ให้เห็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ทำให้ทราบว่าคณะหรือสำนักใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดบ้าง และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคคลในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดบุคคลให้ตรงกับงานและความสามารถ และเป็นข้อมูลในการนำเสนอแผนพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อใช้ในการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งได้แก่ เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย โดยใช้ทฤษฎีสามมติของ วิลเลียม เจ เรดดิน และเสนอแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยนี้ทำให้ได้แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย แล้วนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องยุติธรรม ใช้เป็นแนวทางในการจับบุคคลให้เหมาะสมกับงานและกลุ่มบุคคล และเป็นข้อมูลสำหรับสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ เพื่อเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง พิจารณาใช้เป็นแผนในการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางโดยใช้ตัวแปร และประชากรดังนี้

1. ประชากร ในการวิจัยนี้ประชากรเป็นผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย เลขานุการคณะและเลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วยของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ยังอยู่ในตำแหน่งถึงกล่าวจนถึง ปีการศึกษา 2530 จำนวน 224 คน

2. ตัวแปร

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลางแบ่งเป็น

2.1.1 เลขานุการ

2.1.2 หัวหน้าฝ่าย

2.1.3 หัวหน้างาน

2.1.4 หัวหน้าหน่วย

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามแบบพฤติกรรมผู้นำของ เรคคิน ทั้ง 8 แบบ คือ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบทำตามคำสั่งอย่างเคียว (Bureaucrat)

แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
และแบบนักบริหาร (Executive)

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ใคร่สิ่งสม หรือจากความเคยชินอันได้จากประสบการณ์ หรือจากการศึกษาอบรมต่าง ๆ การแสดงออกนี้อาจเป็นได้ทั้งในรูปคล้ายความหรือต่อต้าน แต่ในวิจัยนี้ หมายถึง พฤติกรรมที่ตรวจสอบได้ด้วยแบบทดสอบพฤติกรรมในการบริหาร (Management Style Diagnosis Test) หรือเรียกย่อว่า เอ็ม เอส ดี ที (MSDT) ของวิลเลียม เจ เรคคิน

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจในตำแหน่งปกครองบังคับบัญชา และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ในวิจัยนี้ หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่

2.1 เลขานุการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นผู้บริหารสูงสุดในสำนักงานเลขานุการคณะและสำนักต่าง ๆ

2.2 หัวหน้าฝ่าย หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของบุคคลและปริมาณงานในฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักต่าง ๆ ยกเว้นสำนักงานอธิการบดี

2.3 หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ควบคุมการปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ ในสำนักงานเลขานุการคณะและสำนักต่าง ๆ

2.4 หัวหน้าหน่วย หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ในสำนักงานเลขานุการคณะและสำนักงานอธิการบดี

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง โครงสร้าง รูปแบบของผู้นำ ในวิจัยนี้ หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามิติ ของเรคคิน ประกอบด้วยแบบต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 8 แบบ คือ

3.1 แบบผู้หนึ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่ขาดความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ขาดเสียมิใช่เพียงขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมิได้ไปถึงทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพราะคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากการปฏิบัติงานจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย และผู้นำแบบนี้จะกระทำเป็นที่ชักชวนการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการแทรกแซงหรือบีบบังคับข้อเท็จจริง

3.2 แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเฉยๆ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะคล้ายกับผู้หนึ่งงาน คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ให้ความสนใจกับงานแต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ ไม่มีความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการวางแผนระยะยาว จะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินตามแบบที่เคยทำตามมาแล้วเท่านั้น

3.3 แบบนักบุญ หมายถึง ผู้นำที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะปรารถนาที่จะเป็นคนดีเสียจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ที่ไม่เห็นด้วยแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลผู้นำแบบนี้จะพยายามดำเนินงานในองค์การให้เหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าผลิตผลของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน และการกำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

3.4 แบบนักพัฒนา หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้ไว้วางใจเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบนักบุญ ผู้นำแบบนี้พัฒนาจะเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย รูปร่างงานขั้นแรกคือการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน แต่มักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิกทองหลังพระ"

3.5 แบบผู้เผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเฉยๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียคือมักแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งว่าไม่มีสัมพันธภาพกับ

ผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบ ผู้ใดบังคับบัญชาจะปฏิบัติให้ต่อเมื่อถูกสั่งให้เท่านั้น

3.6 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีการปฏิบัติ และดำเนินงานของตนเองอย่างมาก ผู้นำแบบนี้จะมีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน มีความชำนาญในการสั่งงานให้ทุกคนนำไปปฏิบัติโดยไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการแต่หาว่าปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบนี้จะพบมากในวงการอุตสาหกรรม

3.7 แบบนักบริหาร หมายถึง ผู้นำที่รู้จักใช้ความสามารถในการบังคับบัญชา ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด จะวางมาตรการในการปฏิบัติงานไว้สูง มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ยินดีที่จะรับฟังข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และทำคนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดของผู้บังคับบัญชา

3.8 แบบผู้ประนีประนอม หมายถึง ผู้นำที่มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากที่จะผสมผสานความคิดที่ขัดแย้งเข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นผู้นำที่เป็นคนโลเล ชอบการประนีประนอม

4. แผนการพัฒนาความเป็นผู้นำ หมายถึง โครงสร้าง แบบแผน แผนงาน หรือแบบสำหรับฝึกผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก ในวิจัยนี้ หมายถึง แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีสาระครอบคลุมการพัฒนาตัวผู้นำ ได้แก่ การให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการ การฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ การใช้ทฤษฎีช่วยการบริหารงาน การประชุมเพื่อพัฒนากลุ่มปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบ ได้แก่ การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์การ ซึ่งการใช้แผนพัฒนาความเป็นผู้นำนี้จะต้องพิจารณาว่าผู้นำคนใดเหมาะสมกับวิธีการใด แล้วจึงใช้วิธีการนั้น ๆ ในการพัฒนา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องหัวหน้างานและหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เพราะโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจหน้าที่ การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การใช้แบบพฤติกรรมผู้นำ ฉะนั้นจึงขอหาความเข้าใจในเรื่องความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ การศึกษาแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และผลการใช้แบบพฤติกรรมผู้นำของเรकिनในการวิจัยทั้งของต่างประเทศและภายในประเทศ และแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ธนาคารกรุงเทพ เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การบริหารงานในองค์กรที่จะให้มีความเจริญก้าวหน้าจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของตน และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่พึงประสงค์ ถ้าแบบที่ใช้ไม่ได้ผลก็อาจเปลี่ยนแบบใหม่ได้ ในการเปลี่ยนแบบใหม่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแบบการจัดการบริหารของตนเองที่ดีที่สุดที่ควรนำมาใช้ พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่จำเป็นสำหรับแบบใหม่ และการสร้างสรรค์ให้เกิดสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ เฮอเซย์ และแบลงชาร์ก (Hersey and Blanchard, 1972 : 68) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ภาวะผู้นำเน้นที่กระบวนการ ไม่ใช่เน้นบุคคล เทพม เมืองแมน (เทพม เมืองแมน 2529 : 182) มีความเห็นว่างค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการ คือ ผู้นำ (Leader) ได้แก่ ความรู้ ค่านิยม ทักษะ พฤติกรรม กลุ่ม (Group) ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยม ความยึดมั่นผูกพันคือเป้าหมายของกลุ่ม และสถานการณ์ (Situation) ได้แก่

ค่านิยมขององค์การ เทคโนโลยี กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำ และชนิดต่าง ๆ ของงาน

ในทางปฏิบัติผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารแล้ว จะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้ที่บริหารงานของกลุ่มซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน การศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้นได้เน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมผู้นำดำเนินไปได้โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมนสิน 2526 : 220) อย่างไรก็ตามในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์การจะต้องพิจารณาลักษณะสำคัญของผู้นำและมีการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการระดับสูงขององค์การ หรือประธาน กับผู้นำระดับรอง ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หรือผู้ควบคุมตรวจตรางาน โดยปกติผู้นำระดับสูงมีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับนิคมชอบในองค์การ และติดต่อกับบุคคลภายนอก องค์การในเรื่องสำคัญ ๆ เป็นต้น ส่วนผู้ควบคุมงานนั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายเป็นหัวหน้างาน วางแผนในการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินงานไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ สถานะอันสำคัญที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำระดับสูง กับผู้นำระดับรอง ก็คือ ผู้นำระดับสูงเป็นผู้รับนิคมชอบระดับสูงสุดขององค์การหรือในงานที่บริหารอยู่ ส่วนผู้นำระดับรองนั้นจะต้องปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกับจะต้องดูแลรับนิคมชอบอยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องสำรวจตรวจสอบว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งใดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นมีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน เช่น รอส และ เฮนดรี (Ross and Hendry, 1958 : 100 - 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ความต้องการส่วนตัวคิดมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อให้แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรนั้น ๆ

สต็อกกิลล์ (Stogdill, 1969 : 91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปจาก รอส และเฮนรี คือ สต็อกกิลล์มีความเชื่อว่า

1. ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีที่เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนทำอะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็ผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอรองแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

เนเปียร์ และเกอร์เชนฟิลด์ (Napier and Gershenfield, 1973 : 136 - 151) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 4 ประการ ซึ่งใน 4 ประการนั้นแตกต่างจากของ รอส เฮนรี และ สตีลคิลล์ มี 2 ข้อ ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา
2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแบบพฤติกรรมของกลุ่ม

จากการศึกษาในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theories หรือ Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ดีว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางกายภาพ ทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งแนวความคิดทางทฤษฎีเบื้องต้นในการพิจารณาและทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นจะเริ่มที่ลักษณะต่าง ๆ จนกระทั่งถึงปัจจุบันที่มีปัญหาว่าบรรดาคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่คืบนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะครบถ้วนตามต้องการ สำหรับลักษณะผู้นำในประเทศไทยนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 233 - 234) ได้พิจารณาลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยแล้วเสนอว่าในสังคมไทย ผู้นำควรมีลักษณะ คือ ต้องเข้าใจนโยบาย ต้องมีแผนในการ

ดำเนินงาน หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม สำหรับภิญโญ สาคร (ภิญโญ สาคร 2519 : 150 - 151) ได้พิจารณาลักษณะผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษาแล้วสรุปว่า ผู้นำควรมี คุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ คือ มีชีวิตชีวา มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการครองใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดและมีไหวพริบ มีความเฉียบแหลม และจากรายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ ของประดม แสงสว่าง (ประดม แสงสว่าง . 2524 : 8 - 9) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่คนไทยพึงประสงค์ไว้เรียงตามลำดับดังนี้ กล้ายอมรับผิด มีความสามารถ โอบอ้อมอารีรู้จักเสียสละ มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้งใจกว้างขวางมองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบความจำและสติปัญญาดี กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุนเหว เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง สำหรับการศึกษาลักษณะผู้นำนั้นแดเค็มเชื่อกันว่าคนที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติคิดว่าโดยกำเนิด ทั้งนิสัยใจคอ ร่างกาย แต่ต่อมาภายหลังเชื่อกันว่าผู้นำนั้นสามารถฝึกฝนอบรมได้ ดังนั้นเมื่อมีการแต่งตั้งใครให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับจึงต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจผู้นำ ปรากฏว่ามีผู้นิยมศึกษาผู้นำตามแนวนี้นี้มาก และได้มีการจัดประเภทผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน คือ

1. ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำในประเภทนี้ไว้หลายประการ ดังที่ บูเชล (Buchele . 1977 : 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้มี 9 แบบ คือ

1.1 แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

1.2 แบบอัตตาธิปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบ ขอบบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับสายการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

1.4 แบบปล่อยใจร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และเน้นกลุ่ม

1.5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาที่ย่อมจะหมดไปถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรควั่นตัดสินใจรวดเร็ว เกิดขาด หรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

1.6 แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจริงจังเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงกลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

1.7 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

1.8 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดข้อใดโดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

1.9 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อยู่ป้อมหรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้ทุกคน

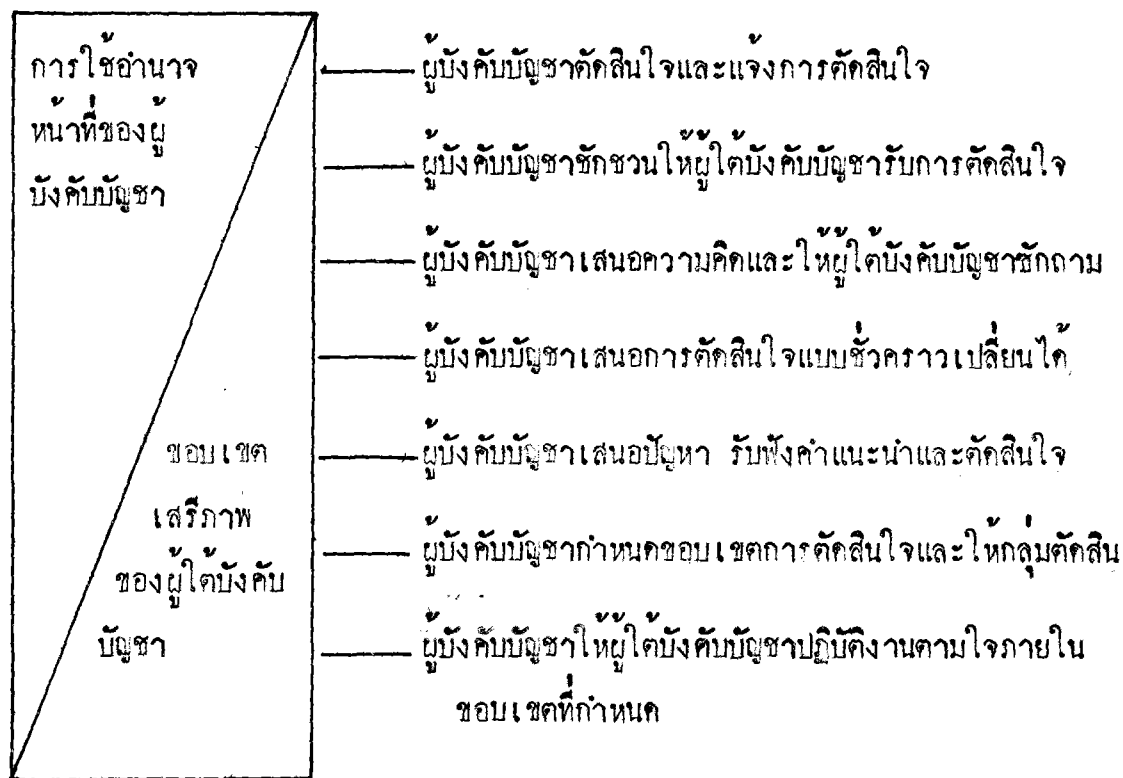
ลิเคอร์ท (Likert. 1967 : 4 - 10) นักจิตวิทยาสำคัญอีกผู้หนึ่งได้เสนอประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้แรงจูงใจที่เรียกว่าระบบ 4 คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วม

2. ประเภทผู้นำตามลักษณะการเน้น แนวคิดในประเภทยูที่ว่ามี การเน้นตัวผู้นำหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก การบริหารงานนั้นคำนึงถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์หรืออาจจับจุดทั้งงานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งพอจะแบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 แบบเน้นงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและดูแลสอคล้องอย่างใกล้ชิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ดีมาก ๆ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำประเภทเน้นปัญหาส่วนตัวและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความต้องการกับให้เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดผลดีกว่า การผลิตสูงกว่า ราคางานน้อยกว่า ทัศนคติดี และผลเสียหายน้อย

2.2 แบบเน้นผู้บังคับบัญชาหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าจะผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้นยึดเอาผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ หรือคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ 1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา กับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

← ผู้นำแบบ เน้นผู้บังคับบัญชา



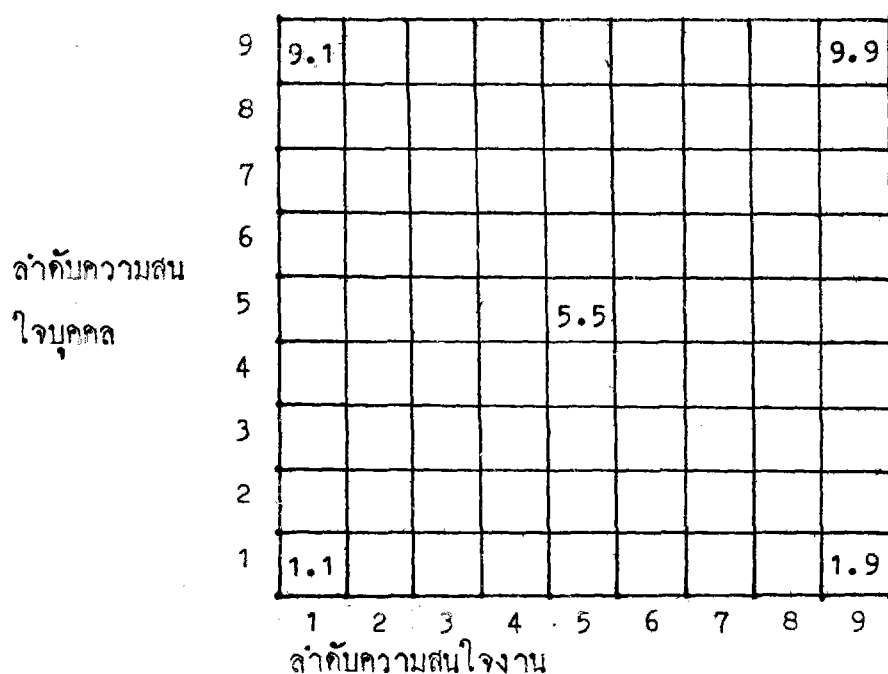
← ผู้นำแบบ เน้นผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพประกอบ 1 ประเภทผู้นำแบบ เน้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ประเภทผู้นำตามแนวความคิดผู้นำ 2 มิติ นักคิดกลุ่มนี้จัดประเภทผู้นำโดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่าง เป็นเกณฑ์ โดยเสนอให้พิจารณาผู้นำในแง่ความสนใจในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ 1 และการมีส่วนร่วมในโครงการเป็นองค์ประกอบที่ 2 โดยคำนึงถึงระดับความมากน้อยขององค์ประกอบทั้ง 2 ผู้นำประเภทนี้เน้นความสนใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชื่อถือว่าว่างใจระหว่างกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง การเข้าร่วมสูง ผู้นำที่เน้นโครงสร้างในการปฏิบัติงานมากนั้น เป็นผู้กำหนดบทบาทของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามส่งเสริมให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนริเริ่มโครงการปฏิบัติงาน มีส่วนใน

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำที่เน้นองค์ประกอบทั้ง 2 นี้น้อย ก็จะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม

4. ประเภทผู้นำตามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน ซึ่งอรุณ ริกขรรณ (อรุณ ริกขรรณ 2522 : 341) ได้กล่าวว่าตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ต้องพิจารณาเช่นกัน แต่ได้กระจายให้กว้างขึ้น โดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากมายเพิ่มขึ้น องค์ประกอบ 2 อย่าง คือ ความสนใจในตัวบุคคล หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับความสนใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยคิดถึงการทำงาน ผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลัก เมื่อกำหนดความมากมาย 9 ระดับ ก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (อรุณ ริกขรรณ 2522 : 341 อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton, 1978 : 110)

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นแล้วก็อาจจัดผู้นำได้ 5 แบบใหญ่ ๆ คือ

1.1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้อผล

1.9 แบบงานอย่างเดียว เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่สนใจพัฒนาปรับปรุงชีวิต กำลังใจ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

9.1 แบบบันเทิงสโมสร เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่สนใจงาน

9.9 แบบทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและชีวิตกำลังใจ พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้อบรมวิชาการในการปฏิบัติงานนาสนุก

5.5 แบบครึ่งทาง เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและชีวิตกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลาง ไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเล็ดหลวมสายกลาง

ทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่า ลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ ฟิสิกเลอร์ (วุฒิชัย จานงค์ 2520 : 302 อ้างอิงมาจาก Fiedler . 1967 : 378) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมีอิทธิพลสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ

2. ระเบียบโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจในสถานการณ์นั้น และ

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ จะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น

ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีสามมติของ เรคคิน เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มติทั้ง 3 ของเรคคินนั้น ได้แก่ มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ มุ่งสัมพันธภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก มุ่งแต่งาน ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยมุ่งแต่ความสำเร็จของงาน ไม่คำนึงถึงความรู้สึกด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสอง มุ่งมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มาก ซึ่งความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญแต่งานอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนไม่สนใจเรื่องงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรคคินได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ชอบบังคับที่วางไว้ มักจะมองหาวามีกฎระเบียบอะไรที่คงไว้

เพื่อจะทำให้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ลงงานน้อย ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ กล่าวหา ก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองมาก ชัยชนะปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้พยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงาน กับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจเทคนิคการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา

คามทฤษฎีสามมติของ เรคคินนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งบางคนอาจจะมีหลายแบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้บริหารงานของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากหรือประสิทธิภาพน้อยขึ้นอยู่กับ ผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบพฤติกรรมผู้นำตรงกันหรือไม่ ดังนั้นคามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 แบบจึงสามารถแบ่งออกได้อีกว่าในแต่ละแบบจะเป็นแบบที่มีลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากหรือประสิทธิภาพน้อย ซึ่งในแต่ละแบบจึงสามารถแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้อีก 2 แบบ รวมเป็น 8 แบบ

ทั้งภาพประกอบ 3

แบบผู้นำ ทางการบริหาร	แบบพฤติกรรมผู้นำ	
	ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
แบบเอาเองแท้	แบบทำตามคำสั่งอย่าง เดียว	แบบผู้หนึ่งงาน
แบบสัมพันธ์	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ
แบบเอางาน	แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	แบบผู้เผด็จการ
แบบประสาน	แบบนักบริหาร	แบบผู้ประนีประนอม

ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำทางการบริหารที่แยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้นำสามารถคาดหวังความคิดหรือพฤติกรรมของผูรร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แนวความคิดทางทฤษฎีพฤติกรรมจึงจำเป็นในการบริหารงานของผู้นำ ดังที่เฟลปโป (Fleppo, 1965 : 120) ได้กล่าวถึงการบริหารงานในแนวทางผสมผสานทฤษฎีระหว่างทฤษฎีประเพณีนิยมกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมไว้ซึ่งเป็นการบริหารงานโดยใช้ภูมิหลังคือ ทฤษฎี " X " ทฤษฎี " Y " ของกัสลาล แมคเกรเกอร์ และทฤษฎี " Z " ของเรคคิน นั้นเอง (อุตัย นีรุธโต 2525 : 226) และสุวิน สุขสมกิจ (สุวิน สุขสมกิจ 2524 : 140 - 141) ได้นำเสนอไว้

ทั้งภาพประกอบ 4

องค์ประกอบในการบริหารงาน	ทฤษฎีประเพณีนิยม	ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม
1. ธรรมชาติของมนุษย์	จำกัด มีความขัดแย้ง แล้ว	มีความรับผิดชอบ ร่วมมือ มีความสามารถ
2. นโยบายการบริหาร	งานเป็นสิ่งสำคัญ	คนเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดงาน
3. จุดศูนย์กลางของงาน	เน้นที่แต่ละบุคคล	เน้นความสำคัญที่กลุ่ม
4. ความสลับซับซ้อนของ องค์การ	ง่าย ชัดเจน ความ เกี่ยวพันเป็นแบบ ราชการ	มีความสลับซับซ้อนในแบบของ อำนาจภายนอก อำนาจแฝง ฐานะและสังคม
5. ลักษณะผู้นำ	หัวหน้างานเป็น เสมือนผู้จัดการ	หัวหน้างานแบบทางการและ ไม่ทางการ
6. แบบของผู้นำ	เผด็จการ	ประชาธิปไตย
7. การกระตุ้น	ผู้บังคับบัญชาเป็น ผู้กระตุ้น	กระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมให้คน ทำงาน
8. การวินิจฉัยสั่งการ	อยู่ที่ผู้บังคับบัญชา	อยู่ที่อำนาจของกลุ่ม
9. การติดต่อสื่อสาร	เป็นแบบราชการ	อิสระ เปิดเผย ไม่ทรงเครื่อง
10. การควบคุม	ทันทีทันใด ชัดเจน	ควบคุมตนเอง
11. ความขัดแย้ง	ชกกันขัดแย้งโดย ใช้อำนาจ	เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความ ก้าวหน้า

ภาพประกอบ 4 การบริหารงานตามแนวการผสมผสานทฤษฎี (สุวิน สุขสมกิจ 2524 :
140 - 141, อ้างอิงมาจาก Fleppo. 1965 : 120)

177215

เรกคินไคใช้ทฤษฎีสามมิตศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ โดยใช่แบบทดสอบ

เอ็ม เอส ที ที (MSDT) การศึกษาได้จำแนกผู้นำออกเป็น 7 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มหัวหน้าอาสาสมัคร กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ กลุ่มนายทหารชั้นร้อยเอก กลุ่มนายทหารชั้นพันโท และกลุ่มบริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการศึกษาปรากฏว่า ในกลุ่มหัวหน้าแผนก ซึ่งได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกมีแบบพฤติกรรมผู้นำโดยเฉลี่ยเป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้นำอื่นมีเพียงร้อยละ 4 และแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวยมีร้อยละ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะอยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปได้ กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานมุ่งสัมพันธ์ภาพมากกว่ามุ่งงานในหน้าที่ จึงมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวยและแบบผู้นำเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11 กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบผู้เผด็จการร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะและแบบผู้เผด็จการร้อยละ 12 ซึ่งกลุ่มผู้นำเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชา กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ ปรากฏว่านักวิจัยมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 แบบผู้นำอื่นมีเพียงร้อยละ 15 และแบบผู้นำประนีประนอมร้อยละ 13 และยังเสนอแนะต่ออีกว่าการบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ้งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนและพัฒนาตัวบุคคลจะเป็นวิธีการทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากที่สุด กลุ่มนายทหารชั้นร้อยเอก ผลปรากฏว่า แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 3 แบบนักบริหารร้อยละ 28 แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวยร้อยละ 1 แบบนักปฎิบัติร้อยละ 2 นับได้ว่ากองทัพโคนายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหาร กลุ่มนายทหารชั้นพันโท ปรากฏว่าร้อยละ 32 เป็นแบบนักบริหาร รองลงมาร้อยละ 20 เป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะแบบผู้เผด็จการร้อยละ 15 แบบผู้นำประนีประนอมร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่านายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้วมีประสบการณ์มากกว่า กลุ่มบริษัทที่กำลังตกต่ำพบว่าผู้นำระดับหัวหน้ากอง

ร้อยละ 25 เลือกใช้แบบพฤติกรรมผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นแบบนักบุญ และแบบผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ขอพิสูจน์บ้างชี้ว่าผู้นำระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ ซึ่งผู้นำระดับหัวหน้ากองได้บอกว่าไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่ถูก เพื่อนร่วมงานชักนำไป จึงอยากให้มีการปรับปรุงแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน และวิธีการดำเนินงานหรือกระบวนการเสียใหม่มากกว่าเปลี่ยนตัวบุคคล

สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำเอาทฤษฎีสถิติสามมิติของเรคคิน มาศึกษาแบบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ คือ กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา 2522 : 42 - 48) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของผู้ บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และมุ่งเกี่ยวกับสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน สูง โดยมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จ การที่มีศิลปะ แบบทำตามคำสั่งอย่างเฉย และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบ ผู้ประนีประนอม แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการ และแบบนักบริหาร (12, 4, 2, และ 1 คน ตามลำดับ) และปีเดียวกันนี้ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช 2522 : 137 - 142) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในสถานสงเคราะห์ พบว่ากรรมการ สถานสงเคราะห์ชายใช้การบริหารงานแบบมุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมาก ส่วนกรรม- การสถานสงเคราะห์หญิงใช้การบริหารงานแบบมุ่งงานมาก สำหรับพัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ 2526 : 69 - 74) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้ บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแยกตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารชายที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาทางด้านการบริหาร และมีประสบการณ์ใน การทำงานมากกว่า 2 ปี เป็นผู้บริหารระดับรอง สามารถบริหารงานโดยมีประสิทธิผลสูง กว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ และผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งไปในทางสัมพันธภาพ กับผู้ร่วมงานค่อนข้างมาก แบบพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับปานกลาง และแบบพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่อยู่ในระดับน้อย และสุรศักดิ์ กิตติดิระพงษ์ (สุรศักดิ์ กิตติดิระพงษ์ 2528 : 123) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้นำตามคำสั่งอย่างเดียว และมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก คือ ร้อยละ 66.89

โครงการและแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของประเทศไทยที่มีลักษณะเด่น เช่น ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หลักสูตรสำหรับข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ คือ

1. โครงการฝึกอบรม "การสร้างทีมงานอิสระเพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน"
 - วันที่ 2 ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ - 15 เมษายน 2530
 - 1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวความคิด จุฬมุงหมาย และขั้นตอนของการสร้างทีมงานอิสระ เพื่อการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน รวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเทคนิคใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานของทีมงานอิสระ
 - 1.2 เนื้อหาการฝึกอบรม แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบของทีมงานที่ดี ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน แนวคิดและหลักการสร้างทีมงานอิสระ เทคนิคที่จำเป็น/ศึกษาทูลงาน
 - 1.3 คุณสมบัติผู้รับการอบรม เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจระดับ 6 - 8 หรือระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี และสามารถรับการอบรมได้อย่างสม่ำเสมอ

2. โครงการฝึกอบรม "การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร"
 - วันที่ 7 ระหว่างวันที่ 7 - 27 พฤษภาคม 2530

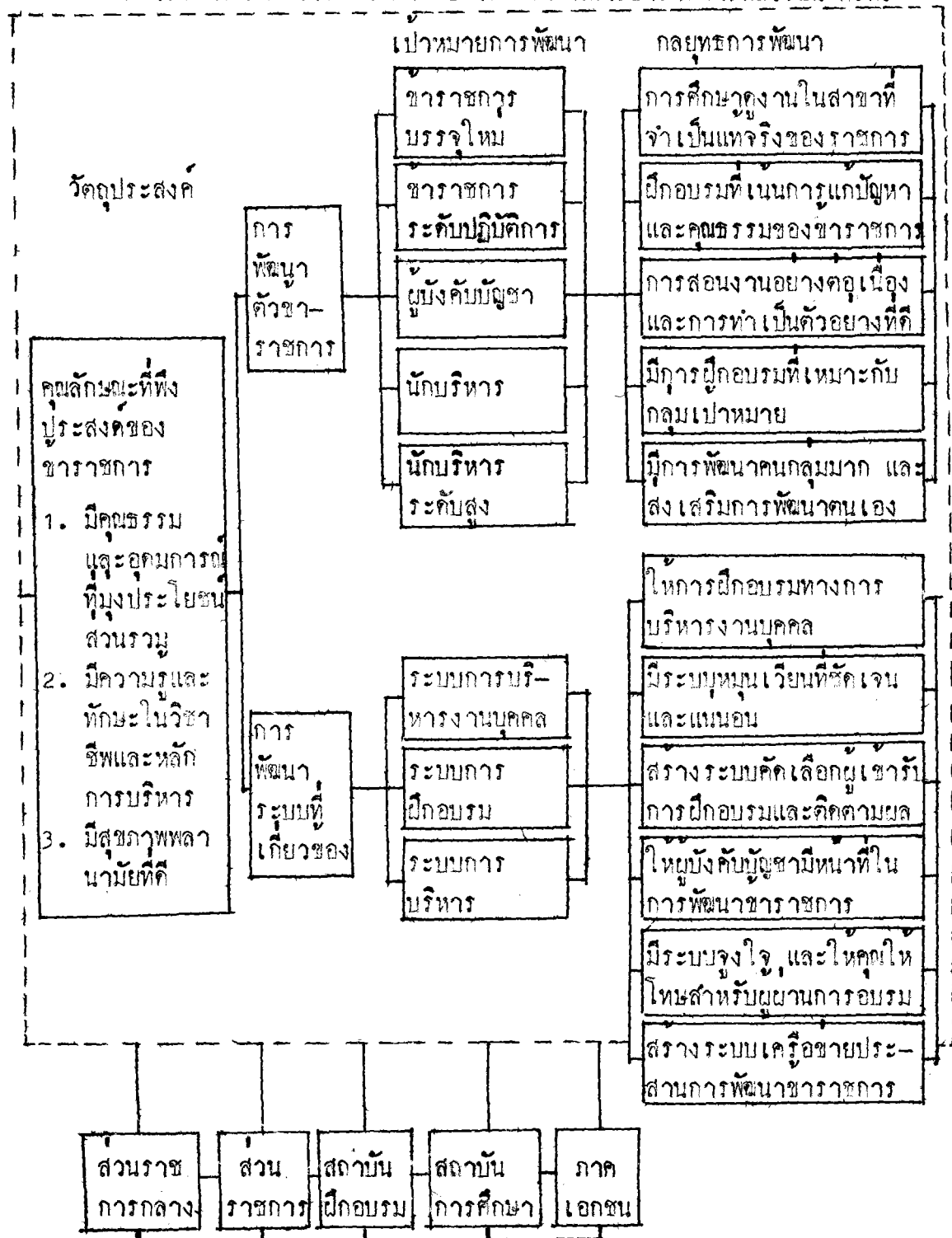
- 2.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้หัวหน้างานในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ สามารถทำการสำรวจและวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลใน หน่วยงานของตนรวมทั้งการวางแผนพัฒนาบุคคลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 เนื้อหาการฝึกอบรม แนวความคิดและความสำคัญในการวางแผนและ พัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร การจัดรูปองค์การ การจัดระบบงาน การวิเคราะห์ประเมินผลงาน การ กำหนดมาตรฐานงาน การวางแผนกำลังคน การวิจัย ทางด้านทรัพยากรบุคคล การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อ ประโยชน์ทางด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.3 คุณสมบัติผู้รับการอบรม ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจ ระดับ 5 - 7 หรือระดับหัวหน้างานขึ้นไป สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสามารถเข้ารับการ ฝึกอบรมได้อย่างสม่ำเสมอ

3. โครงการฝึกอบรม " พัฒนบริหาร" รุ่นที่ 15 ระหว่างวันที่ 2 - 26 มิถุนายน

2530

- 3.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคของพัฒนบริหารรวมทั้งการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา
- 3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหาร การพัฒนา ภาระหน้าที่และเทคนิคในการบริหารการพัฒนา การศึกษาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาในการบริหาร
- 3.3 คุณสมบัติผู้รับการอบรม ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจ ระดับ 6 - 8 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สามารถเข้า รับการฝึกอบรมได้อย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างการพัฒนาข้าราชการ ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ.



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (พิพัฒน์ โกศลวัฒน์

การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานธนาคารกรุงเทพ แบ่งออกเป็น
3 กลุ่มใหญ่ ๆ

1. กลุ่มงานฝึกอบรมภายใน ที่จัดและดำเนินการโดยธนาคารเอง มีลักษณะเป็นงานภายในของธนาคาร การจัดหลักสูตรและจัดตัวบุคคลมาเป็นวิทยากรหรือผู้บรรยาย ใ้พนักงานของธนาคารเป็นหลัก โดยคัดจากผู้มีประสบการณ์ ทั้งในแง่ทางทฤษฎีและปฏิบัติ คงเชิญบุคคลภายนอกมาบรรยายเฉพาะหัวข้อที่จำเป็นเท่านั้น
2. กลุ่มงานฝึกอบรมและสัมมนาที่จัดและดำเนินการโดยสถานฝึกอบรมภายนอก เช่น สถาบันฝึกอบรมฝีมือแรงงาน กระทรวงมหาดไทย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ธนาคารจะพิจารณาหลักสูตรและกำหนดหลักเกณฑ์ การส่งพนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาตามความจำเป็นเป็นกรณี ๆ ไป โดยจะออกค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายตามความจำเป็นให้ด้วย
3. กลุ่มงานที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพนักงาน หรือสนับสนุนการพัฒนาตนเอง หรืองานวิชาการซึ่งมีคุณประโยชน์ต่อธุรกิจของธนาคาร อาทิ การให้ทุนไปศึกษาอบรมและงาน ณ ต่างประเทศ หรือ การให้ทุนอุดหนุนการวิจัย

ภาวะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นศิลปะอันจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหาร ต่อการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผนมุ่งใจให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการการ เป็นผู้นำก็เพียงผิวเผินอาจเห็นเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายลำบากอะไรเลย แต่การ เป็นผู้นำที่ดีที่สามารถนำจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย สถาบันการศึกษาเกือบทุกระดับ ต้องประสบกับปัญหาของการขาดแคลนผู้นำที่สามารถ ผู้นำในอุดมการณ์ มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ต้องเรียนรู้ และปรับปรุงได้ ดังนั้นผู้นำ นักบริหาร หรือหัวหน้างานที่ดีในอนาคต จึงอาจเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก เพราะความเป็นผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานเลขาธิการคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมีทั้งหมด 7 คณะ และ 4 สำนัก ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล สำนักหอสมุดกลาง และสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ไม่รวมสำนักพิมพ์ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เนื่องจากขณะทำการวิจัยทางสำนักยังไม่ได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการจากทบวงมหาวิทยาลัย

ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย-รามคำแหง คือ เลขาธิการคณะและสำนัก 10 คน เพราะสำนักงานอธิการบดีไม่มีตำแหน่ง เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย 17 คน หัวหน้างาน 130 คน และหัวหน้าหน่วย 67 คน รวมทั้งสิ้น 224 คน ตามรายละเอียดที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ค หน้า 130

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (Management Style Diagnosis Test, MSDT) ที่เรคคินสร้างขึ้น โดยการพัฒนาจากความเชื่อตามทฤษฎีสามมติของเรคคินเอง และได้นำไปทดสอบในองค์การธุรกิจ องค์การของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 100,000 คน มาแล้ว (พัฒนาสงวนลิขสิทธิ์ 2526 : 19) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย อุตัย หิรัญโต (อุตัย หิรัญโต 2520 : 276 - 303) มีจำนวน 64 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวของเรคคิน มีทั้งหมด 64 ข้อ ในแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ข้อย่อยแต่ละข้อจะมีลักษณะต่างกันไปตามคนละแนว ผู้ตอบจะต้องพิจารณาว่าข้อใดมีลักษณะที่ตรงกับการกระทำของตนมากที่สุด หรือคิดว่าในประเด็นของข้อย่อยทั้ง 2 ข้อนั้น ผู้ตอบคิดว่าจะตัดสินใจเลือกข้อใดมาให้เลือกตอบให้ได้ 1 ข้อ (ภาคผนวก ข)

สำหรับเครื่องมือแบบวินิจฉัยแบบพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในเรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตเลขาธิการคณะและสำนักเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม แล้วจึงแจกแบบสอบถามพร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามคืน ซึ่งในการแจกและรับแบบสอบถามผู้วิจัยได้ทำด้วยตนเองกับผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามปรากฏว่ามีแบบสอบถามสมบูรณ์ จำนวน 218 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.32 ในจำนวน 218 ฉบับ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะและสำนัก 10 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 4.59 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 16 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 7.34 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน 126 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 57.80 และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วย 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 30.27 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลโดยเครื่องมือแบบวินิจฉัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของเรคคิน ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 9 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อของผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 หรือข้อย่อยที่ 2 แล้วลอกตัวเลข 1 หรือ 2 ลงในช่องแต่ละช่องตามข้อที่มีตัวเลขกำกับไว้ในตาราง จากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64 ทั้งภาพประกอบ 6

- A หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้นำงาน
ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 1 ถึงข้อ 8 และเลือกข้อย่อยที่ 2
ของข้อ 1, 9, 17, 25, 33, 41, 49 และ 57
- B หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ
ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 9 ถึงข้อ 16 และเลือกข้อย่อยที่ 2
ของข้อ 2, 10, 18, 26, 34, 42, 50 และ 58
- C หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เฝ้ากิจการ
ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 17 ถึงข้อ 24 และเลือกข้อย่อยที่ 2
ของข้อ 3, 11, 19, 27, 35, 43, 51 และ 59
- D หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบประนี-
ประนอม ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 25 ถึงข้อ 32 และเลือก
ข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 4, 12, 20, 28, 36, 44, 52 และ 60
- E หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตาม
คำสั่งอย่างเคร่งครัด ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 33 ถึงข้อ 40
และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 5, 13, 21, 29, 37, 45,
53 และ 61
- F หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา
ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 41 ถึงข้อ 48 และเลือกข้อย่อยที่ 2
ของข้อ 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54 และ 62

G หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 49 ถึงข้อ 56 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 7, 15, 23, 31, 39, 47, 55 และ 63

H หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 57 ถึงข้อ 64 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56 และ 64

ซึ่งการเลือกข้อย่อยที่ 1 ในแนวนอน จึงให้เป็น $A_1, B_1, C_1, D_1,$

E_1, F_1, G_1, H_1

การเลือกข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้งให้เป็น $A_2, B_2, C_2, D_2, E_2, F_2,$

G_2, H_2

ตารางกรอกคะแนน

A_1	1	2	3	4	5	6	7	8
B_1	9	10	11	12	13	14	15	16
C_1	17	18	19	20	21	22	23	24
D_1	25	26	27	28	29	30	31	32
E_1	33	34	35	36	37	38	39	40
F_1	41	42	43	44	45	46	47	48
G_1	49	50	51	52	53	54	55	56
H_1	57	58	59	60	61	62	63	64

... ..
 A_2 B_2 C_2 D_2 E_2 F_2 G_2 H_2

ภาพประกอบ 6 ตารางกรอกคะแนน

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 ตามแนวนอน จะได้ A_1 ถึง H_1
คือ $A_1 =$, $B_1 =$, $C_1 =$, $D_1 =$, $E_1 =$, $F_1 =$, $G_1 =$, $H_1 =$

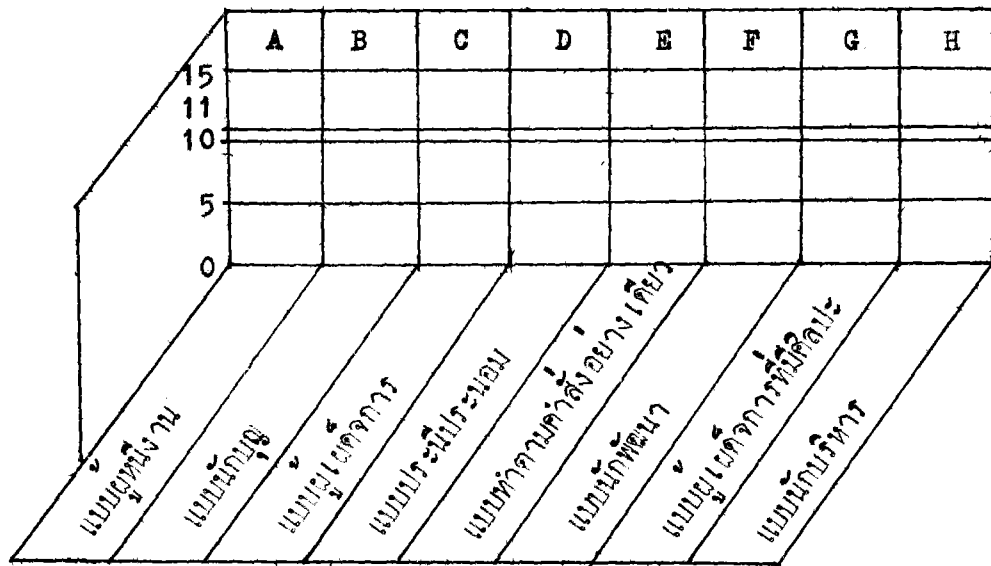
ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้ง จะได้ A_2 ถึง H_2
คือ $A_2 =$, $B_2 =$, $C_2 =$, $D_2 =$, $E_2 =$, $F_2 =$, $G_2 =$, $H_2 =$

ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3 มาบวกกัน คือ $A_1 + A_2$ ถึง $H_1 + H_2$
จะได้เป็น A_3 ถึง H_3 ซึ่งเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ และผลรวมของ A_3 ถึง H_3
จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ $A_3 =$, $B_3 =$, $C_3 =$, $D_3 =$, $E_3 =$,
 $F_3 =$, $G_3 =$, $H_3 =$

ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับใหม่ตามสูตรสำเร็จรูปของเรดกิน
เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล โดยนำคะแนนของ A_3 ถึง H_3 มาบวกกับคะแนนในช่อง
ตารางดังนี้

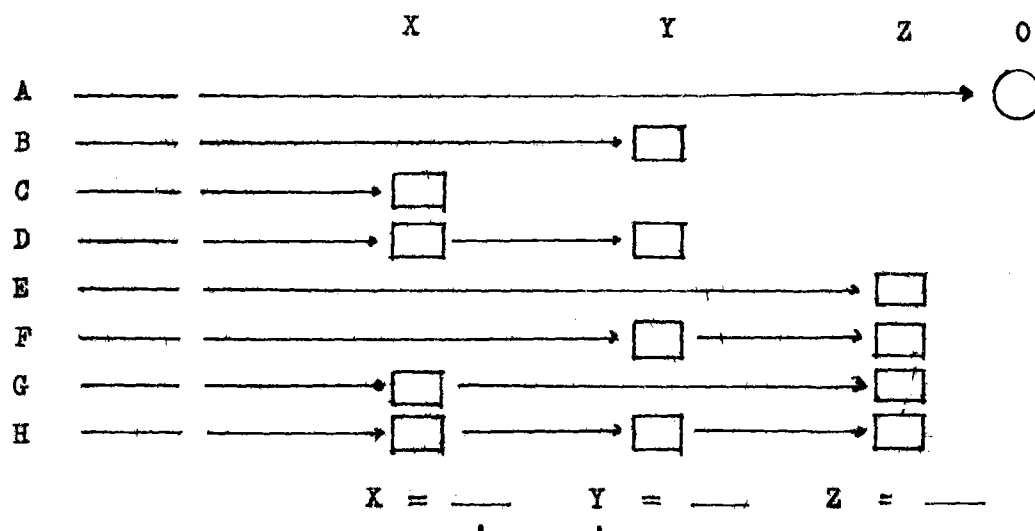
A_3	B_3	C_3	D_3	E_3	F_3	G_3	H_3
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4

เมื่อบวกกันเรียบร้อยแล้วจะเป็นคะแนนที่จัดระดับแล้ว ให้เป็นคะแนนของ A
ถึง H ซึ่งผลรวมของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ $A =$, $B =$, $C =$,
 $D =$, $E =$, $F =$, $G =$, $H =$ และคะแนนนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบ
เพื่อทราบว่ามีการแสดงแบบพฤติกรรมใดอยู่ในระดับไหน ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตารางเปรียบเทียบระดับการแสดงผลพฤติกรรมผู้นำ

ขั้นที่ 6 นำคะแนนในขั้นที่ 5 มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยมทางขวามือตามตัวอักษร ทุกช่องด้วยเลขจำนวนเดียวกันของแต่ละตัวอักษร แล้วบวกคะแนนในช่องสี่เหลี่ยมตามแนวนอน จะได้ค่าคะแนนส่วนประกอบของ X, Y และ Z ส่วนช่องวงกลมไม่ใช้ในที่นี้



ภาพประกอบ 8 ตารางหาค่าคะแนนส่วนประกอบ

ขั้นที่ 7 เปลี่ยนคะแนนส่วนประกอบในขั้นที่ 6 ให้เป็นคะแนนมิติโดยเทียบกับตารางดังนี้

คะแนนส่วนประกอบเป็น	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38ขึ้นไป
คะแนนมิติจะเป็น	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

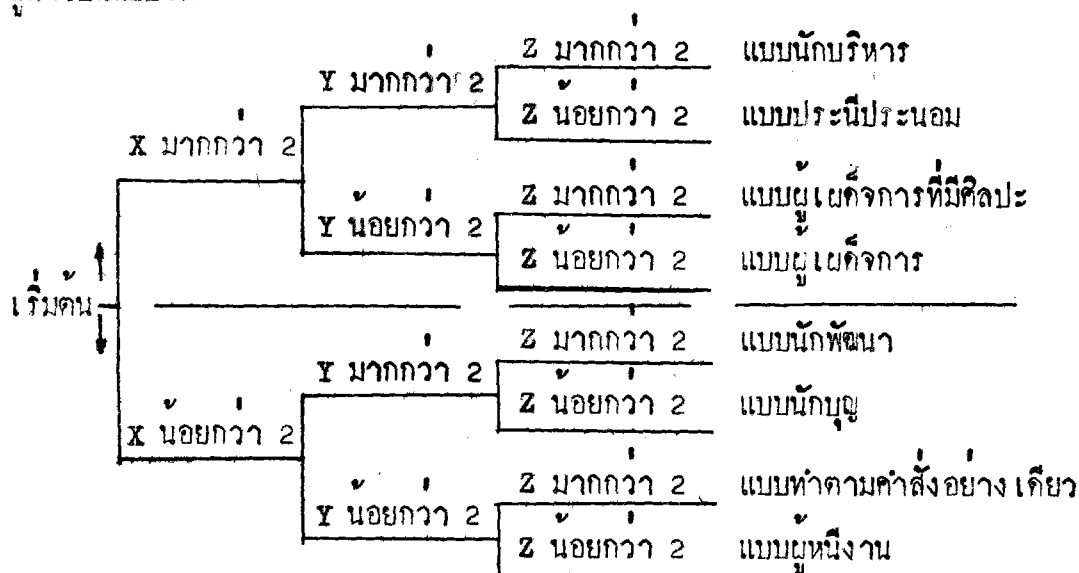
เมื่อเทียบแล้วจะได้คะแนนมิติ คือ $X =$, $Y =$, $Z =$

X หมายถึง ความมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่

Y หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพกับผูร่วมงาน

Z หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน

ขั้นที่ 8 นำคะแนนมิติ X, Y และ Z ในขั้นที่ 7 มาหาแบบพฤติกรรมผู้นำโดยการเทียบคะแนนกับรายการทั้งภาพประกอบ 9 แล้วจะทราบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบใด



สรุป ค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบพฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบ.....

ภาพประกอบ 9 การหาค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบพฤติกรรมผู้นำ

ขั้นที่ 9 เกณฑ์พิจารณาการประเมินค่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำและมิติผู้นำ

ค่าคะแนนเฉลี่ยของ คะแนนพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของ คะแนนมิติผู้นำ	เกณฑ์พิจารณาการประเมินค่า
0 – 4.9	0 – 0.59	มีค่าน้อยที่สุด
5 – 5.9	0.60 – 1.19	มีค่าน้อย
6 – 6.9	1.20 – 1.79	มีค่าค่อนข้างน้อย
7 – 8.9	1.80 – 2.99	มีค่าปานกลาง
9 – 9.9	3.00 – 3.59	มีค่าค่อนข้างมาก
10 – 10.9	3.60 – 3.99	มีค่ามาก
11 ขึ้นไป	4.00 ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์รายบุคคลมาวิเคราะห์เป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อหาแบบพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. การแจกแจงความถี่
2. ค่าร้อยละ
3. ค่าคะแนนเฉลี่ย

ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ

$\bar{X}$

แทนค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$

แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N

แทนจำนวนข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อตกลงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแปลผล

ในการวิเคราะห์และแปลผล ผู้วิจัยได้เสนอแปลผลจากตารางซึ่งในระดับคณะใช้ตัวแปรตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เลขานุการคณะ หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย ในระดับสำนักใช้ตัวแปรตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ยกเว้นสำนักงานอธิการบดีใช้ตัวแปรตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย และในการเสนอรวมทั้งมหาวิทยาลัยใช้ตัวแปรตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เลขานุการคณะ/สำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนแล้วจึงนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์รายบุคคลมาวิเคราะห์เป็นรายคณะรายสำนัก และรวมทั้งมหาวิทยาลัย โดยถือตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง เป็นสำคัญ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อหาแบบพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย โดยถือระดับตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง เป็นสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยได้เสนอแปลผลจากตารางเป็นรายคณะ รายสำนัก และรวมทั้งมหาวิทยาลัย ทั้งตาราง 1 ถึง 12

ตาราง 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะนิติศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้นำงาน	7	4	8.2
B แบบนักบุญ	7	11.6	9.3
C แบบผู้เผด็จการ	8	7	7.5
D แบบประนีประนอม	10	8	8.1
E แบบทำตามคำสั่ง อย่างเดียว	12	9.7	9.2
F แบบนักพัฒนา	9	11	9.1
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	8	8.7	10.8
H แบบนักบริหาร	6	6	4.7
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	1.2	0.4	0.7
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	1.2	3.5	1.3
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3	3	1.9
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบทำตามคำสั่ง อย่างเดียว	แบบนักพัฒนา	แบบผู้นำงาน

จากตาราง 1 แสดงว่า เลขานุการคณะนิติศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และได้มีการแสดงพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีกคือ แบบประนีประนอมในระดับมาก (10) แบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบผู้หนึ่งงาน และแบบนักบุญในระดับปานกลาง (8,8,7,7) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างน้อย (1.2,1.2) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานค่อนข้างมาก (3)

หัวหน้างานของคณะนิติศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา และได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมากที่สุด (11.6) แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดค่อนข้างมาก (9.7) แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับปานกลาง (8,8.7) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6) แบบผู้หนึ่งงานในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0.4) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างมาก (3.5) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก (3)

หัวหน้าหน่วยของคณะนิติศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้หนึ่งงาน และได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีกคือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10.8) แบบนักพัฒนา แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบนักบุญในระดับค่อนข้างมาก (9.1,9.2,9.3) แบบประนีประนอม แบบผู้หนึ่งงานในระดับปานกลาง (8.1,8.2) และแบบนักบริหารในระดับน้อยที่สุด (4.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.7) แต่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (1.3,1.9)

ตาราง 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะบริหารธุรกิจ

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้หนึ่งงาน	8	6.3	8.1
B แบบนักบุญ	4	7.7	7.5
C แบบผู้เผด็จการ	9	6	7.4
D แบบประนีประนอม	10	7.7	8
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	11	8.6	10.1
F แบบนักพัฒนา	8	8.6	9.3
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	10	10.3	8.5
H แบบนักบริหาร	6	7.3	5.3
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	3	0.8	0.9
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	0	2.8	1.3
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3	2.1	2.3
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบผู้เผด็จการ ที่มีศิลปะ	แบบนักพัฒนา	แบบทำตามคำสั่ง อย่างเดียว

จากตาราง 2 แสดงว่าเลขานุการคณะบริหารธุรกิจมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวในระดับมากที่สุด (11) แบบประนีประนอมในระดับมาก (10) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบผู้หนึ่งงานในระดับปานกลาง (8) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6) และแบบนักบุญในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับค่อนข้างมาก (3) ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับน้อยที่สุด (0) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานค่อนข้างมาก (3)

หัวหน้างานของคณะบริหารธุรกิจมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10.3) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบประนีประนอม แบบนักบุญและแบบนักบริหารในระดับปานกลาง (8.6, 7.7, 7.7, 7.3) แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.3, 6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.8) แต่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.8, 2.1)

หัวหน้าหน่วยของคณะบริหารธุรกิจมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนาในระดับค่อนข้างมาก (9.3) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบผู้หนึ่งงาน แบบประนีประนอม แบบนักบุญและแบบผู้เผด็จการในระดับปานกลาง (8.5, 8.1, 8, 7.5, 7.4) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.3) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.9) ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างน้อย (1.3) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.3)

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะมนุษยศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้ทำงาน	9	6.7	6.7
B แบบนักบุญ	13	10	10.7
C แบบผู้เผด็จการ	6	5.3	6.4
D แบบประนีประนอม	8	9	9.2
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	7	9.3	8.4
F แบบนักพัฒนา	9	10	9.8
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	10	9	7.9
H แบบนักบริหาร	4	6.7	5.6
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	0	1	0.7
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	2.4	3.1	2.9
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	0.6	3	1.8
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักบุญ	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ

จากตาราง 3 แสดงว่าเลขานุการคณะมนุษยศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10) แบบนักพัฒนา แบบผู้หนึ่งงานในระดับค่อนข้างมาก (9, 9) แบบประนีประนอม แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวในระดับปานกลาง (8, 7) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6) แบบนักบริหารในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0) ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (2.4) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับน้อย (0.6)

หัวหน้างานของคณะมนุษยศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมาก (10) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับค่อนข้างมาก (9.3, 9, 9) แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6.7, 6.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (1) แต่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก (3.1, 3)

หัวหน้าหน่วยของคณะมนุษยศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนา แบบประนี - ประนอมในระดับค่อนข้างมาก (9.8, 9.2) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับปานกลาง (8.4, 7.9) แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.7, 6.4) แบบผู้บริหารในระดับน้อย (5.6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.7) ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (2.9, 1.8)

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะศึกษาศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้หนึ่งงาน	8	9	7.4
B แบบนักบุญ	9	10.3	10.2
C แบบผู้เผด็จการ	6	7.3	6.8
D แบบประนีประนอม	6	8.3	8.2
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคียว	9	10	9
F แบบนักพัฒนา	12	8.3	9
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	10	7.3	9.7
H แบบนักบริหาร	6	4.7	5.7
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	0	0.4	0.8
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	1.8	1.4	2.3
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3.6	0.6	2
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบทำตามคำสั่ง อย่างเคียว	แบบผู้หนึ่งงาน	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 4 แสดงว่าเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนาในระดับมากที่สุด (12) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10) แบบนักบุญในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบผู้ทำงานในระดับปานกลาง (8) แบบผู้เผด็จการ แบบประนีประนอม แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6, 6, 6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0) ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (1.8) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานในระดับมาก (3.6)

หัวหน้างานของคณะศึกษาศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้ทำงานและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในระดับมาก (10.3, 10) แบบผู้ทำงานในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบนักพัฒนา แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับปานกลาง (8.3, 8.3, 7.3, 7.3) แบบนักบริหารในระดับน้อยที่สุด (4.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.4) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างน้อย (1.4) และมีประสิทธิผลในการทำงานน้อย (0.6)

หัวหน้าหน่วยของคณะศึกษาศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมาก (10.2) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักพัฒนา แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9, 9) แบบประนีประนอม แบบผู้ทำงานในระดับปานกลาง (8.2, 7.4) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.8) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.8) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.3, 2)

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะวิทยาศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้นำหนึ่งงาน	10	9.3	6.4
B แบบนักบุญ	8	7.6	9.4
C แบบผู้เผด็จการ	7	7.6	6.3
D แบบประนีประนอม	8	7.6	9
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเฝ้ายาม	8	10.7	9.1
F แบบนักพัฒนา	10	8.3	9.7
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	6	11	9.1
H แบบนักบริหาร	9	3.6	5.5
X มุ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	0.6	1	0.5
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	0.3	0	2.4
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	1.8	2.4	2.1
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักบุญ	แบบทำตามคำสั่ง อย่างเฝ้ายาม	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 5 แสดงว่าเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักพัฒนาในระดับมาก (10, 10) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบประนีประนอมแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบผู้เผด็จการในระดับปานกลาง (8, 8, 7) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับค่อนข้างน้อย (6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (1.8, 2.4, 2.1)

หัวหน้างานของคณะวิทยาศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมากที่สุด (11) แบบผู้หนึ่งงานในระดับมาก (9.3) แบบนักพัฒนาแบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการ แบบนักบุญในระดับปานกลาง (8.3, 7.6, 7.6, 7.6) แบบนักบริหารในระดับน้อยที่สุด (3.6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (1) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับน้อยที่สุด (0) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.4)

หัวหน้าหน่วยของคณะวิทยาศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบประนีประนอมในระดับค่อนข้างมาก (9.4, 9.1, 9.1, 9) แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.4, 6.3) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0.5) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.4, 2.1)

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะรัฐศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้หนึ่งงาน	4	7	7.2
B แบบนักบุญ	12	10.3	8.7
C แบบผู้เผด็จการ	6	7.6	5.6
D แบบประนีประนอม	9	8	9.1
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	8	8.3	9.7
F แบบนักพัฒนา	11	9.7	12
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	8	9.7	7.9
H แบบนักบริหาร	8	5.3	5.5
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	0.6	0.8	0.3
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	4	2	2.8
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3	1.6	3
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 6 แสดงว่าเลขานุการคณะรัฐศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมากที่สุด (12) แบบประนีประนอมในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบริหารในระดับปานกลาง (8, 8, 8) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6) แบบผู้ทำงานในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.6) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับมากที่สุด (4) และมีประสิทธิผลในการทำงานค่อนข้างมาก (3)

หัวหน้างานของคณะรัฐศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.7) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ทำงานในระดับปานกลาง (8.3, 8, 7.6, 7) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.3) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.8) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (2) และมีประสิทธิผลในการทำงานค่อนข้างน้อย (1.6)

หัวหน้าหน่วยของคณะรัฐศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบประนีประนอมในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.1) แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบผู้ทำงานในระดับปานกลาง (8.7, 7.9, 7.2) แบบผู้เผด็จการ แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.6, 5.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0.3) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (2.8) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานค่อนข้างมาก (3)

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของคณะเศรษฐศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้นำงาน	4	7	7.6
B แบบนักบุญ	10	8	9.2
C แบบผู้เผด็จการ	6	6.7	6.2
D แบบประนีประนอม	10	10	7.6
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	9	9.7	9.4
F แบบนักพัฒนา	10	7.6	11
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	7	7.3	9.6
H แบบนักบริหาร	10	7.3	5.4
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	1.8	1.2	1.9
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	4	1.8	1.9
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3.6	1.4	3.1
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักพัฒนา	แบบผู้นำงาน	แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

จากการวาง 7 แสดงว่าเลขานุการคณะเศรษฐศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบ นักพัฒนาและได้มีการแสดงพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบประนีประนอม แบบนักบริหาร ในระดับมาก (10, 10, 10) แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในระดับค่อนข้าง มาก (9) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับปานกลาง (7) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้าง น้อย (6) แบบผู้หนีงานในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับ ปานกลาง (1.8) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับมากที่สุด (4) และมีประสิทธิผล ในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก (3.6)

หัวหน้างานของคณะเศรษฐศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบ ผู้หนีงานและได้มีการแสดงพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบประนีประนอมในระดับมาก (10) แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในระดับค่อนข้างมาก (9.7) แบบนักบุญ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบริหาร ในระดับปานกลาง (8, 7.6, 7.3, 7.3) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และประสิทธิผลในการทำงานน้อย (1.2, 1.4) แต่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับ ปานกลาง (1.8)

หัวหน้าหน่วยของคณะเศรษฐศาสตร์มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบ ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนา ในระดับมากที่สุด (11) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบุญ ในระดับค่อนข้างมาก (9.6, 9.2) แบบผู้หนีงาน แบบประนีประนอม ในระดับปานกลาง (7.6, 7.6) แบบผู้เผด็จการ ในระดับค่อนข้างน้อย (6.2) แบบนักบริหาร ในระดับน้อย (5.4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยว กับงานในหน้าที่และมีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (1.9, 1.9) แต่มี ประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างมาก (3.1)

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการสำนัก	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน
A แบบผู้หนึ่งงาน	6	7	8
B แบบนักบุญ	11	10.2	9.5
C แบบผู้เผด็จการ	7	6.5	7.2
D แบบประนีประนอม	8	8.2	9
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	7	8.8	9.4
F แบบนักพัฒนา	12	9.7	9.3
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	10	8.8	7.6
H แบบนักบริหาร	5	7	5.1
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	0.6	0.8	0.6
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	3.6	2.6	1.9
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	2.4	2.5	1.6
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักพัฒนา	แบบนักพัฒนา	แบบผู้หนึ่งงาน

จากตาราง 8 แสดงว่าเลขานุการสำนักบริหารทางวิชาการและทดสอบประเมินผลมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมากที่สุด (11) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10) แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ในระดับปานกลาง (8, 7, 7) แบบผู้นำในระดัค่อนข้างน้อย (6) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.6) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับมาก (3.6) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.4)

หัวหน้าฝ่ายของสำนักบริหารทางวิชาการและทดสอบประเมินผลมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมาก (10.2) แบบนักพัฒนาในระดับค่อนข้างมาก (9.7) แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบริหาร แบบผู้นำใน ระดับปานกลาง (8.8, 8.8, 7, 7) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.8) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.6, 2.5)

หัวหน้างานของสำนักบริหารทางวิชาการและทดสอบประเมินผลมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้นำใน และได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบนักพัฒนา แบบประนีประนอม ในระดับมาก (9.5, 9.4, 9.3, 9) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบผู้เผด็จการ ในระดับปานกลาง (7.6, 7.2) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.1) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.6) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (1.9) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับค่อนข้างน้อย (1.6)

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของสำนักหอสมุดกลาง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการสำนัก	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน
A แบบผู้หนึ่งงาน	3	5.8	7.6
B แบบนักบุญ	12	9.5	9.7
C แบบผู้เผด็จการ	7	6.1	6.1
D แบบประนีประนอม	9	7.8	8.9
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	7	8.5	9.7
F แบบนักพัฒนา	11	10	9.6
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	10	9.7	8.4
H แบบนักบริหาร	6	6.8	5.6
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	1.2	0.7	0.6
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	4	2.6	2.2
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	2.4	3.1	2.1
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักพัฒนา	แบบนักพัฒนา	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 9 แสดงว่าเลขานุการสำนักหอสมุดกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญในระดับมากที่สุด (12) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10) แบบประนีประนอมในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบผู้เผด็จการ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ในระดับปานกลาง (7,7) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6) แบบผู้หนึ่งงานในระดับน้อยที่สุด (3) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับค่อนข้างน้อย (1.2) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับมากที่สุด (4) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.4)

หัวหน้าฝ่ายของสำนักหอสมุดกลางมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบุญ ในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.5) แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบประนีประนอมในระดับปานกลาง (8.5, 7.8) แบบนักบริหาร แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.8, 6.1) แบบผู้หนึ่งงานในระดับน้อย (5.8) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.7) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (2.6) และมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก (3.1)

หัวหน้างานของสำนักหอสมุดกลางมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.7) แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบผู้หนึ่งงาน ในระดับปานกลาง (8.9, 8.4, 7.6) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.1) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.6) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.2, 2.1)

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของสำนักงานอธิการบดี

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการสำนัก	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	9.7	7
B แบบนักบุญ	—	9.3	9
C แบบผู้เผด็จการ	—	6.4	6
D แบบประนีประนอม	—	8.6	7.6
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	—	10.1	10.6
F แบบนักพัฒนา	—	9.1	10.6
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	8.3	9
H แบบนักบริหาร	—	5.7	6
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	—	0.4	0
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	—	1.9	2
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	—	2.4	3.6
แบบพฤติกรรมผู้นำ	—	แบบทำตามคำสั่ง อย่างเดียว	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 10 แสดงว่าหัวหน้างานของสำนักงานอธิการบดีมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบนักพัฒนา ในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.3, 9.1) แบบประนีประนอม แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ในระดับปานกลาง (8.6, 8.3) แบบผู้เผด็จการในระดับค่อนข้างน้อย (6.4) แบบนักบริหารในระดับน้อย (5.7) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0.49) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับปานกลาง (1.9, 2.4)

หัวหน้าหน่วยของสำนักงานอธิการบดีมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในระดับมาก (10.6) แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ในระดับค่อนข้างมาก (9, 9) แบบประนีประนอม แบบผู้หนึ่งงาน ในระดับปานกลาง (7.6, 7) แบบผู้เผด็จการ แบบนักบริหาร ในระดับค่อนข้างน้อย (6, 6) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง (2) แต่มีประสิทธิผลในการทำงานในระดับมาก (3.6)

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ		
	เลขานุการสำนัก	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน
A แบบผู้นำงาน	4	8	8
B แบบนักบุญ	11	9	10
C แบบผู้เฝ้ากิจการ	8	6.5	5.5
D แบบประนีประนอม	9	7.5	8
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	7	11	6.7
F แบบนักพัฒนา	10	10	9.5
G แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะ	10	9.5	9.6
H แบบนักบริหาร	8	4.5	6
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	3	0	0.3
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	4	0.6	2.4
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	3	3	1.2
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักบริหาร	แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	แบบนักบุญ

จากตาราง 11 แสดงว่าเลขานุการสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษามีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบริหารและได้แสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ ในระดับมากที่สุด (11) แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะในระดับมาก (10, 10) แบบประนีประนอม ในระดับค่อนข้างมาก (9) แบบผู้เผด็จการ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ในระดับปานกลาง (8, 7) แบบผู้หนึ่งงาน ในระดับน้อยที่สุด (4) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับค่อนข้างมาก (3) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับมากที่สุด (4)

หัวหน้าฝ่ายของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษามีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนา ในระดับมาก (10) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบุญ ในระดับค่อนข้างมาก (9.5, 9) แบบผู้หนึ่งงาน แบบประนีประนอม ในระดับปานกลาง (8, 7.5) แบบผู้เผด็จการ ในระดับค่อนข้างน้อย (6.5) แบบนักบริหาร ในระดับน้อยที่สุด (4.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ในระดับน้อย (0.6) แต่มีประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับค่อนข้างมาก (3)

หัวหน้างานของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษามีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นประกอบอีก คือ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักพัฒนา ในระดับค่อนข้างมาก (9.6, 9.5) แบบผู้หนึ่งงาน แบบประนีประนอม ในระดับปานกลาง (8, 8) แบบนักบริหารในระดับค่อนข้างน้อย (6) แบบผู้เผด็จการ ในระดับน้อย (5.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ในระดับน้อยที่สุด (0.3) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ในระดับปานกลาง (2.4) และมีประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับค่อนข้างน้อย (1.2)

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับ
กลางของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ			
	เลขานการ คณะ/สำนัก	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย
A แบบผู้หนึ่งงาน	6.3	6.9	7.5	6.4
B แบบนักบุญ	9.7	9.6	9.4	9.2
C แบบผู้เผด็จการ	7	6.3	7.3	6.5
D แบบประนีประนอม	8.7	7.8	8.3	8.3
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	7.3	9.4	9.5	9.4
F แบบนักพัฒนา	9.1	9.9	9.2	10.1
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	8.9	9.3	8.8	9.1
H แบบนักบริหาร	6.8	6.1	5.8	5.5
X มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่	1.2	0.5	0.7	0.7
Y สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	2.2	1.9	2.1	2.1
Z ประสิทธิภาพในการทำงาน	2.6	2.8	1.9	2.5
แบบพฤติกรรมผู้นำ	แบบนักพัฒนา	แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	แบบนักบุญ	แบบนักพัฒนา

จากตาราง 12 แสดงว่าค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำของ เลขานุการคณะ และเลขานุการสำนักมีแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ อื่นประกอบอีก คือ แบบนักบุญ แบบนักพัฒนา ในระดับค่อนข้างมาก (9.7, 9.1) แบบ ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบประนีประนอม แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบผู้เผด็จการ ในระดับปานกลาง (8.9, 8.7, 7.3, 7) แบบนักบริหาร แบบผู้หนึ่งงาน ในระดับ ค่อนข้างน้อย (6.8, 6.3) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับค่อนข้างน้อย (1.2) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับปานกลาง (2.2, 2.6)

หัวหน้าฝ่ายมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและ ได้มีการแสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการที่มี ศิลปะ ในระดับค่อนข้างมาก (9.9, 9.6, 9.3) แบบประนีประนอม ในระดับปานกลาง (7.8) แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการ แบบนักบริหาร ในระดับค่อนข้างน้อย (6.9, 6.3, 6.1) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ในระดับน้อยที่สุด (0.5) มีความสัมพันธ์ภาพ กับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับปานกลาง (1.9, 2.8)

หัวหน้างานมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบนักบุญและได้มีการแสดง แบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบนักพัฒนา ในระดับค่อนข้าง มาก (9.5, 9.2) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบประนีประนอม แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้ เผด็จการ ในระดับปานกลาง (8.8, 8.3, 7.5, 7.3) แบบนักบริหาร ในระดับน้อย (5.8) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.7) มีความสัมพันธ์ภาพกับ ผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงาน ในระดับปานกลาง (2.1, 1.9)

หัวหน้าหน่วยมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนาและได้มีการ แสดงแบบพฤติกรรมอื่นประกอบอีก คือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จ การที่มีศิลปะ ในระดับค่อนข้างมาก (9.4, 9.2, 9.1) แบบประนีประนอม ในระดับปาน กลาง (8.3) แบบผู้เผด็จการ แบบผู้หนึ่งงาน ในระดับค่อนข้างน้อย (6.5, 6.4) แบบ นักบริหาร ในระดับน้อย (5.5) และเป็นผู้นำที่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ในระดับน้อย (0.7) มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานในระดับปานกลาง (2.1, 2.5)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อหาแบบพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ซึ่งได้เสนอแปลผลจากตาราง 13 ถึง 24 เป็นรายละเอียด รายสำนักและรวมทั้งมหาวิทยาลัยดังนี้

ตาราง 13 ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะนิติศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	หัวหน้าหน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	—	4	4	30.77
B แบบนักบุญ	—	1	1	2	15.38
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	1	—	2	3	23.08
F แบบนักพัฒนา	—	2	2	4	30.77
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	2	4	7	53.85
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	1	5	6	46.15

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะนิติศาสตร์มีแบบพฤติกรรม
ผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 46.15 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ผู้ทำงานร้อยละ 30.77 และแบบนักบุญร้อยละ 15.38

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะนิติศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาร้อยละ 53.85 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทำตามคำสั่ง
อย่างเคร่งครัดร้อยละ 23.08 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 30.77

ตาราง 14 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะกรรมการธุรกิจ

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	—	1	1	7.69
B แบบนักบุญ	—	2	1	3	23.08
C แบบผู้เฝ้ากิจการ	—	—	1	1	7.69
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	—	—	5	5	38.48
F แบบนักพัฒนา	—	1	1	2	15.38
G แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะ	1	—	—	1	7.69
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	1	6	8	61.55
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	2	3	5	38.45

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะบริหารธุรกิจมีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพน้อยร้อยละ 38.45 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7.69 แบบนักบุญร้อยละ 23.08 และแบบผู้เผด็จการ
ร้อยละ 7.69

ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับกลางของคณะบริหารธุรกิจมีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากร้อยละ 61.55 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 38.48 แบบนักพัฒนาร้อยละ 15.38 และแบบ
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 7.69

ตาราง 15 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะมนุษยศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้นำงาน	—	—	1	1	7.69
B แบบนักบุญ	1	—	4	5	38.48
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	—	1	1	2	15.38
F แบบนักพัฒนา	—	2	2	4	30.78
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	—	—	1	1	7.69
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	—	3	4	7	53.85
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	1	—	5	6	46.15

จากตาราง 15 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะมนุษยศาสตร์มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 46.15 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7.69 และแบบนักบุญร้อยละ 38.48

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะมนุษยศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 53.85 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 15.38 แบบนักพัฒนางานร้อยละ 30.78 และแบบ
นักบริหารร้อยละ 7.69

ตาราง 16 ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะศึกษาศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้นำงาน	—	2	2	4	30.77
B แบบนักบุญ	—	1	2	3	23.08
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	1	—	1	2	15.38
F แบบนักพัฒนา	—	—	4	4	30.77
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	—	5	6	46.15
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	3	4	7	53.85

จากตาราง 16 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะศึกษาศาสตร์มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 53.85 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งจ้านร้อยละ 30.77 และแบบนักบุญร้อยละ 23.08

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะศึกษาศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 46.15 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 15.38 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 30.77

ตาราง 17 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะวิทยาศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	1	1	2	15.38
B แบบนักบุญ	1	—	2	3	23.08
C แบบผู้เฝ้ากิจการ	—	—	1	1	7.69
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	—	2	1	3	23.08
F แบบนักพัฒนา	—	—	4	4	30.77
G แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	—	2	5	7	53.85
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	1	1	4	6	46.15

จากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะวิทยาศาสตร์มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 46.15 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 15.38 แบบนักบุญร้อยละ 23.08 และแบบผู้เฝ้ากิจการ
ร้อยละ 7.69

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะวิทยาศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 53.85 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 23.08 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 30.77

ตาราง 18 ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะรัฐศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	1	—	1	7.69
B แบบนักบุญ	—	—	1	1	7.69
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	—	—	—	—	—
F แบบนักพัฒนา	1	2	7	10	76.93
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	1	—	1	7.69
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	3	7	11	84.62
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	1	1	2	15.38

จากตาราง 18 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะรัฐศาสตร์มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 15.38 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7.69 และแบบนักบุญร้อยละ 7.69

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะรัฐศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 84.62 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
นักพัฒนาร้อยละ 76.93 และแบบผู้เผด็จการที่มีศีลปะร้อยละ 7.69

ตาราง 19 ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะเศรษฐศาสตร์

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ คณะ	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้ทำงาน	—	2	1	3	23.07
B แบบนักบุญ	—	1	1	2	15.37
C แบบผู้เฝ้ากิจการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	—	—	4	4	30.78
F แบบนักพัฒนา	1	—	3	4	30.78
G แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	—	7	8	61.56
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	3	2	5	38.44

จากตาราง 19 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะเศรษฐศาสตร์มีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 38.44 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 23.07 และแบบนักบุญร้อยละ 15.37

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของคณะเศรษฐศาสตร์มีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 61.56 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 30.78 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 30.78

ตาราง 20 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของสำนักบริการทางวิชาการ
และทดสอบประเมินผล

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ สำนัก	หัวหน้า ฝ่าย	หัวหน้า งาน	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้นำงาน	-	1	17	18	37.50
B แบบนักบุญ	-	1	10	11	22.92
C แบบผู้เผด็จการ	-	-	-	-	-
D แบบประนีประนอม	-	-	-	-	-
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	-	1	4	5	10.42
F แบบนักพัฒนา	1	4	7	12	25
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	-	-	1	1	2.08
H แบบนักบริหาร	-	-	1	1	2.08
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	5	13	19	39.58
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	-	2	27	29	60.42

จากตาราง 20 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของสำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผลมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 60.42 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 37.50 และแบบนักบุญร้อยละ 22.92

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผลมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 39.58 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวร้อยละ 10.42 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 25 แบบผู้เฝ้ากิจการที่มีศิลปะร้อยละ 2.08 และแบบนักบริหารร้อยละ 2.08

ตาราง 21 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของสำนักหอสมุดกลาง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ สำนัก	หัวหน้า ฝ่าย	หัวหน้า งาน	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้ทำงาน	—	—	4	4	10.53
B แบบนักบุญ	—	1	8	9	23.68
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	1	1	2.63
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบท่าทีคำสั่งอย่างเดียว	—	1	7	8	21.05
F แบบนักพัฒนา	1	4	10	15	39.47
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	—	1	1	2.63
H แบบนักบริหาร	—	—	—	—	—
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	5	18	24	63.16
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	1	13	14	36.84

จากตาราง 21 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของสำนักหอสมุดกลางมีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 36.84 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 10.53 แบบนักบุญร้อยละ 23.68 และแบบผู้เผด็จการ
ร้อยละ 2.63

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของสำนักหอสมุดกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 63.16 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 21.05 แบบนักพัฒนาร้อยละ 39.47 และแบบ
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 2.63

ตาราง 22 ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของสำนักงานอธิการบดี

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความดีและร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ สำนัก	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้ทำงาน	-	4	-	4	12.12
B แบบนักบุญ	-	6	-	6	18.18
C แบบผู้เผด็จการ	-	1	-	1	3.03
D แบบประนีประนอม	-	-	-	-	-
E แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	-	11	1	12	36.37
F แบบนักพัฒนา	-	8	2	10	30.30
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	-	-	-	-	-
H แบบนักบริหาร	-	-	-	-	-
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	-	19	3	22	66.67
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	-	11	-	11	33.33

จากตาราง 22 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานอธิการบดีมีแบบ
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 33.33 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรม
ผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 12.12 แบบนักบุญร้อยละ 18.18 และแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ
ร้อยละ 3.03

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานอธิการบดีมีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 66.67 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ
ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 36.37 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 30.30

ตาราง 23 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ				
	เลขานุการ สำนัก	หัวหน้า ฝ่าย	หัวหน้า งาน	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้หนึ่งงาน	—	—	1	1	12.50
B แบบนักบุญ	—	1	1	2	25
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	—	—	—
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—
E แบบทำความเข้าใจอย่างเกี่ยว	—	2	1	3	37.50
F แบบนักพัฒนา	—	—	1	1	12.50
G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	—	—	—	—	—
H แบบนักบริหาร	1	—	—	1	12.50
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	1	2	2	5	62.50
ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย	—	1	2	3	37.50

จากตาราง 23 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 37.50 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 12.50 และแบบนักบุญร้อยละ 25

ในขณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษามีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 62.50 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดร้อยละ 37.50 แบบนักพัฒนาร้อยละ 12.50 และแบบนักบริหารร้อยละ 12.50

ตาราง 24 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัย
รามคำแหง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำ					
	เลขานุการ คณะ/สำนัก	หัวหน้า ฝ่าย	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม	ร้อยละ
A แบบผู้ทำงาน	—	1	31	10	42	19.26
B แบบนักบุญ	2	3	33	11	49	22.48
C แบบผู้เผด็จการ	—	—	2	2	4	1.84
D แบบประนีประนอม	—	—	—	—	—	—
E แบบท่าความคำสั่ง อย่างเกรี้ยว	2	4	26	15	47	21.56
F แบบนักพัฒนา	4	8	32	25	69	31.65
G แบบผู้เผด็จการที่มี ศิลปะ	1	—	3	1	5	2.29
H แบบนักบริหาร	1	—	1	—	2	0.92
ลักษณะที่มี ประสิทธิผลมาก	8	12	62	41	123	56.42
ลักษณะที่มี ประสิทธิผลน้อย	2	4	66	23	95	43.58

จากตาราง 24 แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 43.58 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ทำงานร้อยละ 19.26 แบบนักบุญร้อยละ 22.48 และแบบผู้เผด็จการร้อยละ 1.84

ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารระดับกลางของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 56.42 โดยแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทำตามคำสั่งอย่างเคียวร้อยละ 21.56 แบบนักพัฒนาร้อยละ 31.65 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 2.29 และแบบนักบริหารร้อยละ 0.92

สรุป อภิปรายผล แผนพัฒนาความเป็นผู้นำ และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เลขาธิการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วยของมหาวิทยาลัย - รามคำแหง โดยใช้ทฤษฎีสามมติ ของวิลเลียม เจ เรคคิน และเพื่อเสนอแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

ประชากร

การวิจัยนี้ใช้ประชากรซึ่งประกอบด้วย เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย ของคณะและสำนักต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง รวม 7 คณะ 4 สำนัก ซึ่งยังดำรงตำแหน่งถึงกุมภาพันธ์ปีการศึกษา 2530 จำนวน 218 คน แบ่งเป็น เลขาธิการคณะ 10 คน หัวหน้าฝ่าย 16 คน หัวหน้างาน 126 คน หัวหน้าหน่วย 66 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เป็นแบบตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ของวิลเลียม เจ เรคคิน ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย อุตัย หิรัญโต และผู้วิจัยนำมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ชนิด

2 ตัวเลือก มีทั้งหมด 64 ข้อ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องตอบทุกข้อ

นอกจากแบบสอบถามแล้วยังมีแบบวินิจฉัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของ วิลเลียม เจ เรคคิน อีก 1 ชุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากเลขาธิการคณะและสำนักพร้อมทั้งให้เลขาธิการคณะและสำนักช่วยแจกแบบสอบถามให้ประชากร และนัดวันไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 224 ฉบับได้รับคืนถูกต้องสมบูรณ์ จำนวน 218 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.32

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แบบพุทธิกรรมผู้นำเป็นรายบุคคล โดยใช้แบบวินิจฉัยแบบพุทธิกรรมผู้นำ ของวิลเลียม เจ เรคคิน แล้วนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาแบ่งวิเคราะห์เป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยของพุทธิกรรมผู้นำและแบบพุทธิกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง โดยผู้วิจัยแยกตารางวิเคราะห์ออกเป็นรายคณะรายสำนัก และรวมทั้งมหาวิทยาลัย โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนพุทธิกรรมผู้นำและคะแนนเฉลี่ยของแบบพุทธิกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่ง เลขาธิการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพุทธิกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อหาแบบพุทธิกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย โดยการหาค่าร้อยละจากแบบพุทธิกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่ง เลขาธิการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของคณะและสำนักต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ทฤษฎีสถิติของวิลเลียม เจ เรคคิน นั้นผลปรากฏดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เลขานุการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย เป็นดังนี้

1.1 เลขานุการคณะและเลขานุการสำนัก มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ส่วนแบบพฤติกรรมผู้นำแบบอื่นที่เลขานุการคณะและเลขานุการสำนักมีคือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และแบบนักบริหาร

1.2 หัวหน้าฝ่าย มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ส่วนพฤติกรรมผู้นำอื่นที่หัวหน้าฝ่ายมีคือ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบผู้หนึ่งงาน

1.3 หัวหน้างาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ ส่วนแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นที่หัวหน้างานมีคือ แบบนักพัฒนา แบบผู้หนึ่งงาน แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และแบบนักบริหาร

1.4 หัวหน้าหน่วย มีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ส่วนแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นที่หัวหน้าหน่วยมีคือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ และแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ

สรุปแล้วผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และรอง ๆ ลงมาคือ แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว แบบผู้หนึ่งงาน และที่น้อยที่สุดจนเกือบไม่มีเลยคือแบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และแบบนักบริหาร ส่วนแบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไม่มีเลยคือแบบประนีประนอม และส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับกลางนี้จะเป็นผู้บริหารที่เน้น

ความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าการมุ่งเกี่ยวกับงาน
ในหน้าที่

ตอนที่ 2 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
ได้แก่ เลขานุการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย เป็นลักษณะที่มี
ประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ปรากฏผลดังนี้

2.1 เลขานุการคณะและสำนัก มีค่าความถี่และร้อยละของคะแนน
พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 80 และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผล
น้อยร้อยละ 20

2.2 หัวหน้าฝ่าย มีค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะ
ที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 75 และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 25

2.3 หัวหน้างาน มีค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำเป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 48.44 และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 51.56

2.4 หัวหน้าหน่วย มีค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำเป็น
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 64.06 และเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 35.94

สรุปแล้วผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแบบพฤติกรรมผู้นำ
เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 56.42 มากกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยซึ่งมี
ร้อยละ 43.58 อยู่ในอัตราส่วนประมาณ 9 : 7

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของคณะและสำนักของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปรากฏว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของ เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนักและหัวหน้าหน่วย ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ แบบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แบบนักบุญตามลำดับ และเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และลักษณะการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาของ เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก และหัวหน้าหน่วยมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งแบบพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวความคิดของอาชวัน วายวานนท์ (อาชวัน วายวานนท์ ม.ป.ป. : 20) ซึ่งได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารโดยใช้ทฤษฎีสถิตภาพของ เรคคิน แล้วสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ งานวิจัยของกองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (กรมอาชีวศึกษา 2522 : 42) ได้สรุปผลการวิจัยว่า ผู้บริหารสถานศึกษากกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มิใช่แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา และมีคะแนนมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่คะแนนมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่จะต่ำ ผลงานวิจัยของสมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวช (สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวช 2522 : 127) ได้พบว่า เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และผลการวิจัยของพัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ 2526 : 67) ยังให้เหตุผลสนับสนุนอีกว่า เมื่อพิจารณาแบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานซึ่งเป็นแบบรวม ๆ ของผู้บริหาร โดยประเมินจากพฤติกรรมทางด้านการบริหาร การปฏิบัติงาน สัมพันธภาพและประสิทธิภาพแล้ว ปรากฏว่าผู้บริหารทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบริหาร และแบบนักบุญ ผลการทดสอบของวิลเลียม เจ เรคคิน

(Reddin, 1970 : 224 - 245) ซึ่งทดสอบกับนักศึกษาปริญญาโท กลุ่มที่สอนโดย คณะอาจารย์ที่นิยมใช้วิธีการโดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่านักศึกษากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรม ยูนำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดถึงร้อยละ 50 และทดสอบกับหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งไม่ เหมือนกับหัวหน้าหน่วยงานอื่น เพราะว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ทำงานกับคนที่มีความเข้าใจเหมือนกัน หรืออยู่ในระดับเดียวกัน ที่มุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงาน ผลการ ทดสอบปรากฏว่าหัวหน้าหน่วยอาสาสมัครมีแบบพฤติกรรมยูนำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดถึง ร้อยละ 41 การที่แบบพฤติกรรมยูนำของหัวหน้าหน่วยและเลขานุการคณะและสำนักของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกันและเป็นผู้บริหารระดับ กลางที่มุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและมีประสิทธิผลในการทำงานเหมือนกันด้วยนั้น อาจเนื่อง มาจากรูปแบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นแบบคณาอำนาจหรือการบริหาร งานในเชิงการเมือง ซึ่งการบริหารงานลักษณะนี้ ถือว่าภายในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ นั้น มีกลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มสนใจเฉพาะอยู่ การดำเนินการต่าง ๆ จะต้องดำเนินไปใน ลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือผลประโยชน์พ้องใจกัน ผลประโยชน์ที่พ้องใจกันนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง เช่น การเลือกตั้ง การลงคะแนน เสียง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2523 : 62) และอีกประการหนึ่งคือตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มักมาจากการสนับสนุนและคัดเลือกโดยเลขานุการคณะและสำนัก ทำให้การตัดสินใจ การ แก้ปัญหา และการปฏิบัติงานจึงเป็นไปในทางเดียวกัน

ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมยูนำและแบบพฤติกรรมยูนำของหัวหน้าฝ่ายของ สำนักงานเลขานุการคณะและสำนักมีแบบพฤติกรรมยูนำ เป็นแบบทำตามคำสั่งอย่าง เดียว รอง มาคือแบบนักพัฒนา และแบบนักบุญน้อยที่สุด เป็นผู้บริหารระดับกลางที่ไม่มุ่งเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่และความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่มีประสิทธิผลในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจ เพราะตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายเป็นตำแหน่งที่พร้อมจะเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักไต่หากได้รับการ เลือกตั้ง ฉะนั้นการทำงานจึงต้องคอยระวังตนเองให้เป็นผู้บริหารที่สุจริตตลอดเวลา ลักษณะการ ปฏิบัติงานจึงเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่าง เดียว ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำ เพราะถ้าทำงานมากโอกาส ผิดพลาดก็มีมาก แ่งานที่ทำจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมกซ์

เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งกล่าวว่าการบริหารระบบราชการใช้อำนาจตามกฎหมาย ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งเฉพาะที่ชอบด้วยกฎหมายเท่านั้น ไม่มีภาระผูกพันอย่างอื่น นอกเหนืองานในหน้าที่ มีการจัดสายบังคับบัญชาชัดเจนในองค์การทุกระดับ คนในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงสัญญา ความสัมพันธ์จึงเป็นไปอย่าง เป็นทางการไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว ทุกคนต้องทำงานโดยการแยกตัวออกจากการเป็นเจ้าของปัจจัยการบริหารในองค์การ ไม่ใช่ ปัจจัยส่วนตัว (อรุณ ภิธรรม 2525 : 93) และแนวคิดตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน (Reddin , 1970 : 213) ได้ชี้เหตุผลแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ว่าหัวหน้างานแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียวก็น่าคล้ายกับหัวหน้างานแบบผู้หนึ่งงาน คือไม่สนใจกับการมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้นร่วมงาน แต่จะประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ หัวหน้างานชนิดนี้เป็นผู้มีความสามารถมาก

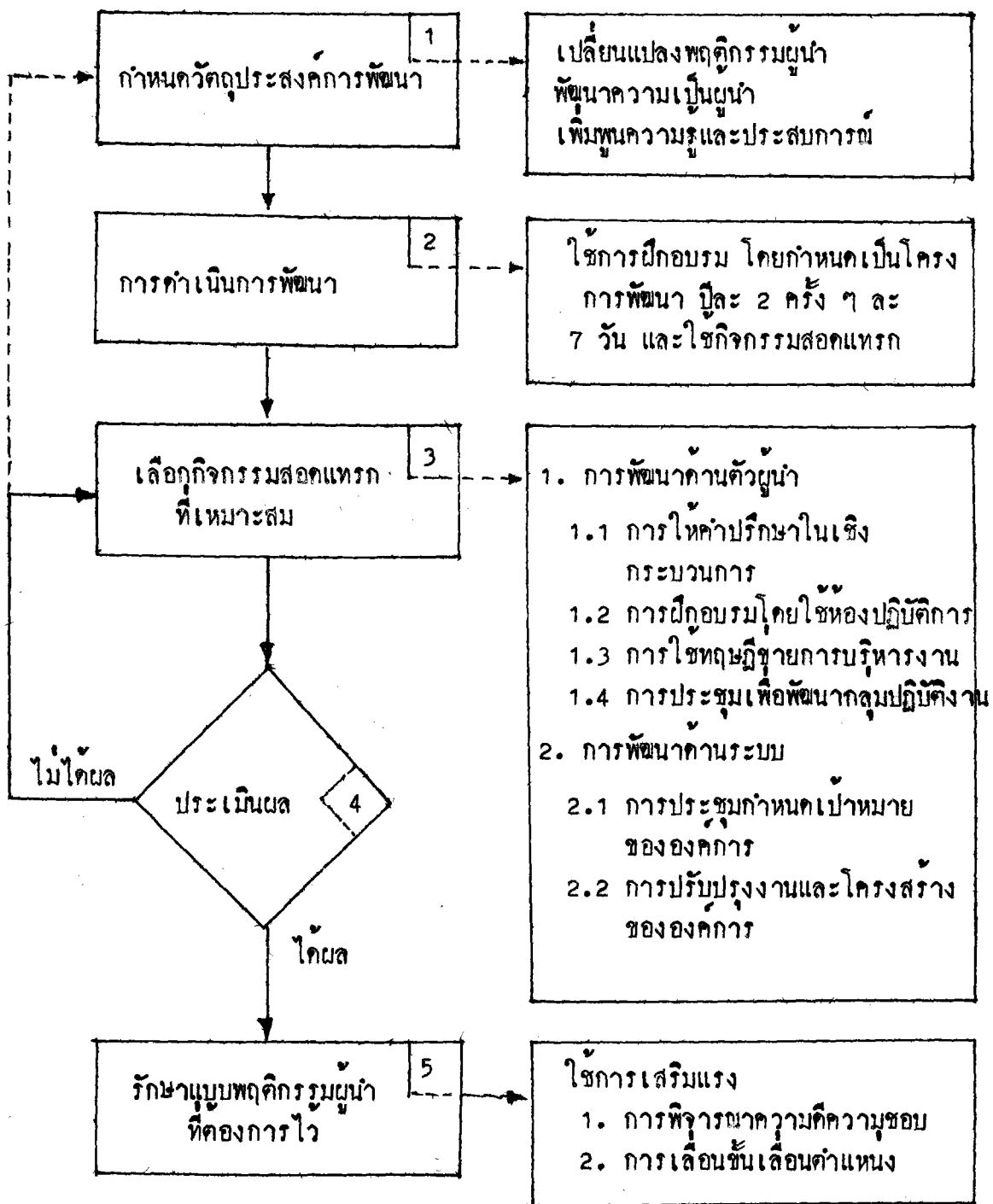
ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานเป็นแบบ นักบุญมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบริหาร แบบผู้หนึ่งงาน และเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้นร่วมงาน แต่ไม่มุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง ลักษณะของหัวหน้าแบบนักบุญนี้จะเป็นผู้มีจิตใจเมตตา คำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์ภาพเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่เป็นข้อเสียคือปรารถนาที่จะเป็นคนดีจนไม่กล้าโต้แย้ง ไม่กล้าค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่ไม่เห็นชอบด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล พยายามที่จะดำเนินงานในองค์การให้เหมือนกับสโมสรรแห่งหนึ่ง เพราะมีความเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญ เท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน ซึ่งแบบพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มักจะมีในสถาบัน การศึกษาที่ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบคณาอำนาจหรือเชิงการ เมืองที่ยึดเอาผลประโยชน์ เป็นหลัก ผลการวิจัยของเรดดิน (Reddin , 1970 : 220) ได้พบว่าหัวหน้าแผนกใน บริษัทเยื่อกระดาษมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ ถึงร้อยละ 28 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 24 โดยหัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่ามีความเชื่อในแบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ และยัง ได้รับการยืนยันที่น่าสนใจอีกคือ บริษัทนี้บางปีรายได้ตกลงกว่าครึ่ง การทดสอบหัวหน้างาน

ระดับกองของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำของ เรคคินยังพบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ร้อยละ 25 มีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบผู้นำงาน และร้อยละ 13 มีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบ นักบุญ

ตอนที่ 2 ค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผล มากร้อยละ 56.42 มากกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยซึ่งมีร้อยละ 43.58 อยู่ในอัตราส่วน ประมาณ 9 : 7 ซึ่งถ้ามองในภาพรวมแล้วน่าเป็นห่วงอนาคตในการบริหารงานของคณะ และสำนักเป็นอย่างมาก เพราะเวลาในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีอยู่ จำกัดและต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ได้หากการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางมีประสิทธิผลน้อยแล้วการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะไม่เป็นไป ตามจุดหมาย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นด้วยสาเหตุ 2 ประการ คือ ประการแรก การใช้ รูปแบบการบริหารแบบคานอำนาจหรือเชิงการ เมืองซึ่งผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย และ ของคณะสำนักมาจากการเลือกตั้ง อีกประการหนึ่งคือ การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางของคณะและสำนักต่าง ๆ ยังไม่มีเครื่องมือที่จะช่วยให้ใครคนที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามามีการบริหารงานพยายามใช้ระบบเส้นสายมากกว่าจึงทำให้ผลปรากฏดังที่เป็นอยู่ ซึ่งผลจากการวิจัยของพัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ 2526 : 69 - 74) พบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านการบริหารมา และมีประสบการณ์ในการทำ งานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผล น้อยนั้นพนม จักรานนท์ (พนม จักรานนท์ 2527 : 70) ได้ให้เหตุผลของลักษณะที่มี ประสิทธิผลน้อยว่ามีลักษณะ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ยอมรับผิดในสิ่งที่ตนทำ บัดความรับผิดชอบ ขาดการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีในหมู่คณะ ไม่กล้าตัดสินใจต่อ ปัญหาเฉพาะหน้า ใช้อารมณ์ในการทำงาน ขาดความอดกลั้น ขาดความคิดสร้างสรรค์และ ความคิดริเริ่ม ขาดการจัดระบบงานที่ดี ขาดความเข้าใจต่อผู้อื่น ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการ ทำงาน มีปัญหาส่วนตัวแก้ไม่ได้ ไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าในการทำงานเพื่อเตรียมรับปัญหา ในอนาคต เลือกและรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนแอ ไร้สมรรถภาพ ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการ ทำงานและไม่มีการติดตามผล

แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้แบบ
พฤติกรรมผู้นำหลายแบบ คือ แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว
แบบผู้เผด็จการ แบบนักพัฒนา แต่เน้นไม่เหมือนกัน คือ เลขาธิการคณะและสำนักเน้นแบบ
นักพัฒนา หัวหน้าฝ่ายเน้นแบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว หัวหน้างานเน้นแบบนักบุญและหัวหน้า
หน่วยเน้นแบบนักพัฒนา แบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลางใช้นั้นเมื่อนำมาเทียบกับ
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยแล้ว พบว่าเลขาธิการคณะและสำนักเป็นผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิผลมากถึงร้อยละ 80 หัวหน้าฝ่ายร้อยละ 75 หัวหน้างานร้อยละ 48 และ
หัวหน้าหน่วยร้อยละ 64 และจากการสัมภาษณ์นักบริหารระดับกลาง ในเชิงปฏิบัติการ
วันที่ 1 ระหว่างวันที่ 11 - 14 พฤษภาคม 2527 ได้สรุปผลว่าผู้บริหารระดับกลางของ
มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการ
บริหารต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ มีหน้าที่ในการบริหารงาน
ที่รับผิดชอบ เป็นตัวเชื่อมประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกับผู้อยู่บังคับบัญชา
ในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการสร้างความสำเร็จให้ที่ดีด้วย กัทท์ (Gutt, 1975 : 16)
ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า บุคลากรในสถานบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำต้องทำงาน
ในหน่วยงาน ไม่ค่อยมีโอกาสโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพ
การทำงาน การถ่ายทอดความรู้ความสามารถ เป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น
ในการทำงาน ในการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยทั่วไปยังขาดความรู้ในงานที่รับผิดชอบ
กฎ ระเบียบต่าง ๆ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม กลุ่มข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนา
อย่างเร่งด่วน คือ กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่กับกลุ่มข้าราชการที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับ
หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายและจากผลการวิจัยเรื่องความต้องการระดับชาติในการพัฒนา
ฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน ของจิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์ และจินตนา นิลมาศ
(จิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์ และจินตนา นิลมาศ 2529 : 147) ผู้วิจัยจึงได้เสนอแผน
พัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ดังแสดงรายละเอียด
ในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การใช้แผนพัฒนาความเป็นผู้นำ จากภาพประกอบ 10 มีดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้ง 4 กลุ่ม ให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้ครอบคลุมลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 ให้เป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ เป็นผู้สอนแนะให้คำปรึกษาคอลleagueช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ในการปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชวนชวาศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันเหตุการณ์ และปรับปรุงระเบียบกฎ วิธีการปฏิบัติให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ

1.2 ให้เป็นผู้นำที่มีความจริงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และผลดีที่จะเกิดแก่หน่วยงานจากการเปลี่ยนแปลงนั้น และวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 ให้เป็นผู้มีความแน่นอนเเก้เกียวมั่นคงในความคึกเห็นที่ถูกต้อง โดยเป็นผู้นำที่รับฟังความคึกเห็นให้กว้างขวางที่สุดแล้วคึกสึนใจไปตามทีเห็นว่ถูกต้องที่สุดเมื่อคึกสึนใจแล้วต้องรับผิดชอบเต็มที่ มีความซื่อตรงและยุติธรรม

1.4 ให้เป็นผู้นำในการผูกมิตร สร้างและพัฒนาสัมพันธ์ภาพ เป็นคนซำงสังเกต มีความสามารถทีจะรู้ถึงความรู้สึกและทัศนคติที่แฝงในจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ หังให้มีทักษะในการสื่อความหมายได้เป็นอย่างดี สามารถจริงใจ กระตุ้นเร้าความสนใจ ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้วย

ขั้นที่ 2 การคำเนินการพัฒนา การคำเนินการพัฒนาให้จัดเป็นโครงการฝึกอบรม โดยอบรมบิลละ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 สัปดาห์ หรือ 50 ชั่วโมง โดยมีเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมคื แนวความคึกและความสำคัญในการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ การจึกรูปองค์การ การจึกระบวนงาน การวางแผนการทดแทนการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนากลุ่มคณาพงาน พฤติกรรมผู้นำในองค์การ

มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ จิตวิทยาการบริหารงาน หลักและแนวปฏิบัติทางวิชาการในการพัฒนาคุณธรรม เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การวางแผนพัฒนาตนเองและสมรรถภาพผู้ใต้บังคับบัญชา และนอกจากนี้ยังใช้กิจกรรมสอศแทรกเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำตามหลักการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำในองค์การด้วย

ขั้นที่ 3 เลือกกิจกรรมสอศแทรก ในขั้นนี้ให้แนบพฤติกรรมผู้นำซึ่งได้จากผู้บริหารระดับกลางทั้ง 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เลขานุการคณะและสำนัก มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา แบบนักบุญ และแบบทำตามคำสั่งอย่างเฉยๆ เป็นผู้นำที่มุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ภาพปานกลาง

กลุ่มที่ 2 หัวหน้าฝ่าย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเฉยๆ เป็นผู้นำที่มุ่งงานในหน้าที่น้อยที่สุด มุ่งสัมพันธ์ภาพปานกลาง

กลุ่มที่ 3 หัวหน้างาน มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ เป็นผู้นำที่มุ่งงานในหน้าที่น้อย มุ่งสัมพันธ์ภาพปานกลาง

กลุ่มที่ 4 หัวหน้าหน่วย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา เป็นผู้นำที่มุ่งงานในหน้าที่น้อย มุ่งสัมพันธ์ภาพปานกลาง

การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาจึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาตัวผู้นำกับการพัฒนาค่านิยม โดยใช้กิจกรรมสอศแทรกที่เหมาะสมดังนี้ คือ แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ใช้การประชุมเพื่อพัฒนากลุ่มปฏิบัติงาน แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเฉยๆ ใช้ทฤษฎีช่วยการบริหารงาน แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ ใช้การฝึกอบรมโดยห้องปฏิบัติการ และการให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการ การพัฒนาค่านิยม ใช้การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์การ และกิจกรรมสอศแทรกให้มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการควรกำหนดให้ครอบคลุมสาระดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ที่มุ่งให้ผู้นำได้เรียนรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติของคนที่มิใช่ผลกระทบโดยตรงและค่านิยมโดยรวม และในขณะเดียวกันก็มุ่งให้ผู้นำได้เรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลของพฤติกรรมนั้นด้วยตนเอง

1.2 เนื้อหาการอบรมที่รวมถึงการสอนแนะและการให้คำปรึกษาหารือเพื่อช่วยกำหนดทางแก้ปัญหา ให้ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่ แบ่งกลุ่มและกำหนดเรื่องเพื่อให้เห็นปัญหา แล้วให้แต่ละกลุ่มให้ข้อวิพากษ์ทั้งกลุ่มและรายบุคคล แล้วให้ผู้นำมีปัญหาลำดับจากปัญหาย่อยตามความสมัครใจ

1.3 ระยะเวลาในการให้คำปรึกษา ใช้เวลาในระยะสั้นแต่ทำบ่อย ๆ ซึ่งอาจเป็นสัปดาห์ละ 1 วัน

2. การฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการควรกำหนดให้ครอบคลุมสาระดังต่อไปนี้

2.1 วัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ ให้ผู้นำมีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง พฤติกรรมของตนเองที่มีผลกระทบต่อองค์กร และวิธีทำงานร่วมกับกลุ่มให้ได้ดี รวมทั้งการเรียนรู้หลักและวิธีการเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวผู้นำ โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานที่ไม่สามารถใช้สมรรถภาพและความปราชญ์เบื้องต้นได้เต็มที่

2.2 กระบวนการควรมีการประชุมกันจริงจริงในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้เวลา 3 - 5 วัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของแต่ละคน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการปฏิบัติต่อกันและระหว่างบุคคลในองค์กร การประชุมให้มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว คือ มีลักษณะไม่เป็นพิธีการ การประชุมให้ดำเนินไปได้โดยไม่ต้องมีการวางหลักเกณฑ์อะไรไว้ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย กฎ ข้อบังคับหรือระเบียบวาระ รวมทั้งหัวข้อการประชุมและบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม ไม่มีประธานในที่ประชุม แต่ให้ทุกคนดำเนินการเพื่อให้การประชุมดำเนินไปได้ ในขั้นแรกต้องจัดหาวิทยากรที่มีคุณภาพและชำนาญด้านการจัดการประชุมโดยใช้ห้องปฏิบัติการมาช่วย ซึ่งการประชุมแบบนี้จะเป็นประสบการณ์ในการสร้างสรรค์และก้าวไปข้างหน้า เป็นเสมือนหนึ่งนำยากระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคคลที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์หรือเปิดเผย ภูมิปัญญาเกี่ยวกับตนเองที่เคยปฏิบัติ

3. ใช้ทฤษฎีช่วยการบริหารงานควรกำหนดให้ครอบคลุมสาระดังต่อไปนี้

3.1 วัตถุประสงค์ในการสัมมนาโดยใช้ทฤษฎีช่วยการบริหารงานที่เน้น

เฉพาะพฤติกรรมของตัวบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้นำที่ช่วยชี้ให้เห็นลักษณะหรือแบบการบริหารงาน สัมพันธภาพหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่อยู่ในกรอบข้อบังคับและต้องสัมพันธ์กับงานในหน้าที่

3.2 วิธีดำเนินการผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนให้ใช้เวลาทำการบ้านประมาณ

30 ชั่วโมง ในการทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีช่วยการบริหารงานและพฤติกรรมศาสตร์ การสัมมนาให้ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ หรือ 50 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับ คำนิยมทางการบริหาร เช่น ให้สามารถประพจน์ปฏิบัติได้ในลักษณะที่ตนต้องการ ซึ่งฝึกไปจากแบบพฤติกรรมที่ตนกำลังกระทำอยู่ การทำงานเป็นกลุ่ม การกำหนดวิธีปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขั้นที่จะนำเอาความรู้ในทางทฤษฎีและการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

4. การประชุมเพื่อพัฒนาสร้างกลุ่มปฏิบัติงานควรกำหนดให้ครอบคลุมสาระดังนี้

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปฏิบัติงาน

ให้ดีขึ้นโดยเฉพาะมุ่งเน้นการเพิ่มการติดต่อสื่อสาร และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันให้มากยิ่งขึ้น ลดความรู้สึกแข่งขันซึ่งกันและกันให้น้อยลง พยายามทำให้กลุ่มที่ทำงานมีความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4.2 ขั้นตอนในการดำเนินการสามารถดำเนินการโดยแบ่งผู้เข้าร่วมอบรมเป็นกลุ่ม ๆ แล้วดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ให้นำของทุกกลุ่มปรึกษาสอบถามปัญหาแนวทางปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น แล้วกำหนดวิธีการในการปรับปรุง

4.2.2 ให้แยกผู้เข้าอบรมอยู่กลุ่มละห้อง แล้วให้แต่ละกลุ่มจัดทำรายการขึ้น 2 รายการ ในรายการที่ 1 ให้ระบุความคิดเห็น ทศนคติ ตลอดจนการมองอีกกลุ่มหนึ่งถึงพฤติกรรมการประพจน์ปฏิบัติ ส่วนอีกรายการหนึ่งให้ทำรายการสิ่งที่คิดว่าบกพร่องและควรปรับปรุง

4.2.3 เชิญผู้แทนทั้ง 2 กลุ่ม มาพบกันพร้อมรายการซึ่งทั้ง 2 กลุ่ม
ได้จัดทำไว้ แล้วให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อ่านรายการที่ระบุถึงการมองอีกกลุ่มหนึ่ง เมื่ออ่านเสร็จ
แล้วให้อีกกลุ่มอ่านเช่นเดียวกัน

4.2.4 ให้ทั้ง 2 กลุ่มแยกไปยังห้องเดิม และให้ดำเนินการ 2 ประการ
คือ ให้วิจารณ์และถกแถลงสิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มของตนเองและกลุ่มอื่น หลังจากถกแถลง
ให้แต่ละกลุ่มจัดทำรายการลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของปัญหาที่จำเป็นที่ต้องได้รับการแก้ไข
ร่วมกันทั้ง 2 กลุ่ม

4.2.5 ให้ทั้ง 2 กลุ่มมาประชุมร่วมกันและเสนอรายการที่จัดทำไว้ตาม
ขั้นตอนที่ 4 ต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณาร่วมกัน หลังจากเอารายการของทั้ง 2 กลุ่มมาเปรียบ
เทียบดูแล้วให้จัดทำรายการระบุปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเสร็จแล้วพิจารณาจัดลำดับความ
สำคัญเรียงก่อนหลัง ของปัญหาทั้งหมด แล้วจึงร่วมกันกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการแก้ไข
และมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ

4.2.6 เป็นขั้นของการติดตามผลการพัฒนาการสร้างกลุ่มปฏิบัติงาน โดยทั้ง
2 กลุ่มหรือผู้นำซึ่งเป็นผู้แทนแต่ละกลุ่มมาร่วมพิจารณากันว่า ได้มีการดำเนินการตามหน้าที่
และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายหรือไม่เพียงไร แล้วรายงานให้ที่ประชุมทราบหากมี
ปัญหาให้พิจารณาแก้ไขกันต่อไป

5. การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การควรกำหนดให้ครอบคลุมสาระดังนี้

5.1 กำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานตามวัตถุประสงค์
และผลงาน ซึ่งถือการมีส่วนร่วมของคนในองค์การเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์
และเป้าหมายขององค์การทั้งนี้ต้องการที่จะให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นของทุกคน ซึ่ง
จะเป็นผลให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

5.2 กระบวนการให้ประชุมกันประมาณ 1 วัน เพื่อกำหนดเป้าหมายการ
เปลี่ยนแปลง การประชุมแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

5.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ
ของกระบวนการประชุม และมีการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายอย่างเสรี แบ่งผู้

เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย ประมาณกลุ่มละ 5 – 6 คน กลุ่มย่อยมีเวลา 1 ชั่วโมง เพื่อพิจารณาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจนำมาซึ่งความพอใจและประโยชน์ขององค์กร แล้วจัดทำลงบนแผ่นกระดาษเพื่อแจกให้สมาชิกของกลุ่มทั้งหมด

5.2.2 การกำหนดเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนจะได้รับแจกสำเนารายการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเลือกหัวข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดและพิจารณาถึงเวลาเริ่มต้น วิธีการลงมือปฏิบัติ และมีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก รวมทั้งวางแผนประชาสัมพันธ์ผลของการประชุมไปยังบุคคลที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม

5.3 การประชุมเพื่อติดตามผล ให้จัดประชุมขึ้นหลังจากการจัดประชุม 5-6 สัปดาห์ ใช้เวลาในการประชุม 2 ชั่วโมง แต่ละกลุ่มมารายงานการรายงานการเปลี่ยนแปลงจากผู้บังคับบัญชา จนกว่าขั้นตอนในการติดตามผลจะได้รับการรับรอง

6. การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์กร

การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์กรมุ่งเน้นปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการดำเนินงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะมุ่งปรับปรุงในด้านการดำเนินงานและโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงานภายในองค์กร การปรับปรุงให้แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

6.1 งาน เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงาน ได้แก่

6.1.1 การจัดแบ่งงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ

6.1.2 การจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ในหน่วยงานเดียวกัน

6.1.3 การขยายงานที่มีอยู่แล้วให้กว้างขวางออกไป

6.1.4 การกำหนดความรับผิดชอบของงานให้แน่ชัด ไม่ให้มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวร้าวกัน

6.1.5 การปรับปรุงทางเดินของงานให้เหมาะสมเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

6.1.6 การปรับปรุงการจัดเก็บเอกสารใหม่

6.2 โครงสร้าง เป็นการพัฒนาระบบการบริหารงาน ได้แก่

- 6.2.1 การปรับปรุงหรือจัดหน่วยงานใหม่
- 6.2.2 การปรับปรุงสายการบังคับบัญชาใหม่
- 6.2.3 การจัดสำนักงานใหม่
- 6.2.4 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ
- 6.2.5 การปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร
- 6.2.6 การปรับปรุงระบบการวางแผน
- 6.2.7 การปรับปรุงระบบการประสานงาน
- 6.2.8 การปรับปรุงระบบการควบคุมงาน

ในการปรับปรุงทั้งในสำนักงานและโครงสร้างขององค์การในเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมา ควรให้มีการตรวจสอบว่ามีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ ถ้าไม่มีก็หาทางแก้ไขโดยใช้วิธีใหม่ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้ได้

ขั้นที่ 4 การประเมินผลให้ใช้การสังเกตการณ์ การแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ เมื่อได้ดำเนินการตามแผนการพัฒนากลับเป็นผู้นำไปแล้วประมาณ 3 หรือ 6 เดือน โดยตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ และหาทางปรับปรุงแก้ไข หรือย้อนกลับไปพิจารณาวิธีการหรือเป้าหมายใหม่

ขั้นที่ 5 การรักษาพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการไว้ซึ่งสามารถทำได้โดยการเสริมแรง คือ

- 5.1 การพิจารณาความดีความชอบ
- 5.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ทฤษฎีสามมติของ เรกกิน ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ใ้แก่เลขานุการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก ส่วนหัวหน้างานมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญและเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย จึงควรหาทางปรับปรุงแก้ไข โดยการฝึกอบรม และติดตามผลการเปลี่ยนแปลงการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำไปในทางที่พึงประสงค์ โดยเลือกกิจกรรมสอดคล้องให้เหมาะสมกับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละกลุ่ม ตามรายละเอียดปรากฏในแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้ และผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยควรลดบทบาทในการทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทของการเป็นผู้บริหารอื่นเนื่องมาจากการสรรหาผู้บริหารโดยวิธีการเลือกตั้งหรือการอาศัยวิถีทางการเมืองมาใช้มีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีบทบาทที่จะต้องแสดงในเวลาเดียวกันหลายบทบาท ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำแต่ละบทบาทมีความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อกันและกันก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีของพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน เช่น ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่เป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบน้อย ยึดระเบียบมากเกินไป เป็นผู้เผด็จการ เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแบบพฤติกรรมผู้นำและทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย อยู่ตลอดเวลา แนวทางหนึ่งที่มหาวิทยาลัยควรได้กระทำ คือ การจัดเตรียมผู้ซึ่งจะเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะระดับกลางโดยการฝึกความพร้อมในการเป็นผู้นำทางการบริหารแล้วแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยของผู้บริหาร เพื่อเป็นการเรียนรู้งานและสามารถปฏิบัติงานแทนได้ทันทีที่ต้องการ เป็นการสร้างผู้นำที่ดีและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพในการบริหารให้กับมหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาคัดเลือกบุคคลในหน่วยงานเดียวกันที่มีบุคลิกลักษณะและผลการปฏิบัติงานดีมาทดสอบแบบพฤติกรรมผู้นำ โดยอาศัยเครื่องมือตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้บริหาร

(Management Style Diagnosis Test หรือ MSDT) ของเรकिन เครื่องมือ
 ที่กล่าวได้ระบุแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ เมื่อ
 ใ้บุคคลที่ผ่านการตรวจสอบแล้วนำมาฝึกอบรมความพร้อมตามแนวแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ได้
 จากการวิจัยนี้ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลทุก 6 เดือนหลังจากผ่านการฝึกอบรม

2. จากผลการวิจัยพบว่าค่าความถี่และร้อยละของคะแนนพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะ
 ที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 56.42 นับว่ายังน้อยมากเมื่อเทียบกับลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
 ที่มีถึงร้อยละ 43.58 มหาวิทยาลัยจึงควรพัฒนาผู้บริหารระดับกลางนี้้อย่างเร่งด่วน โดย
 เฉพาะหัวหน้างานซึ่งมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากเพียงร้อยละ 48.44
 และควรใช้การพัฒนาทั้งด้านตัวผู้นำและด้านระบบควบคู่กันไปดังรายละเอียดการพัฒนาความ
 เป็นผู้นำตามแผนที่เสนอในวิจัยนี้

3. แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการวิจัยนี้ควรได้รับการ
 การทดลองก่อนนำไปใช้ และควรมีการประเมินผลก่อนและหลังการใช้แผนพัฒนาความเป็นผู้นำ
 เพื่อหาความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอื่นเนื่องมาจากการใช้แผนพัฒนานี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางอื่นได้แก่ เลขาธิการคณะและ
 สำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร
 ระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
 ระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเป็นการเสนอตามแนวคิด ทฤษฎี และผลของการ
 สัมมนาที่เกี่ยวข้อง แต่ในทางปฏิบัตินั้นการจะนำแผนพัฒนาไปใช้ควรได้มีการทดลอง และ
 ประเมินผลก่อนทุกครั้ง ผู้วิจัยจึงเสนอสำหรับการวิจัยต่อไป คือ

1. ควรนำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย
 รามคำแหงไปทดลองพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อหาประสิทธิภาพ
 และประสิทธิผล

2. การวิจัยนี้ทำให้ทราบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย
 รามคำแหงแต่ละกลุ่มและแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางนั้น ๆ เพื่อ
 ให้การวางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงควรทำวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใ้
 นังคัมภีชาของผู้บริหารระดับกลางแต่ละกลุ่ม และนำผลการวิจัยมาประกอบการพิจารณาสร้าง
 แผนพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ หรือทำวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วยวิธีการวิจัย
 เชิงคุณลักษณะ (Qualitative research) โดยการสังเกตและบันทึกผลของพฤติกรรม
 ความดีที่ไ้ใช้กับความสำเร้จในการบริหารงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์ และ จินตนา นิลมาศ "รายงานการวิจัยเรื่อง ความต้องการระดับ
ชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน" คุณภาพกำลังคน :
กฎแห่งความสำเร็จในการพัฒนา โอเอส พรินติ้งเฮาส์ 2529, 180 หน้า
- ชาญชัย ลวितรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ การพัฒนารอบบุคคล กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2520, 235 หน้า
- เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ พฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 1 ไทยวัฒนาพานิช
2529, 293 หน้า
- ประดม แสงสว่าง ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 2523, 340 หน้า
- พนม ฉัตรานนท์ "การพัฒนาประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ" ผู้นำ 2 : 70 กรกฎาคม
2527.
- พยอม วงศ์สารศรี องค์การและการจัดการ พรวนการพิมพ์ 2528, 218 หน้า
- พิพัฒน์ โกศลวัฒน์ "แนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน" คุณภาพกำลังคน : กฎแห่ง
ความสำเร็จในการพัฒนา โอเอส พรินติ้งเฮาส์ 2529, 180 หน้า
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ความทฤษฎีสาม
บัติของเรคคิน ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2526, 97 หน้า
อักษราเนา
- มหาวิทยาลัย, ทบวง รายงานผลการสัมมนาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย
ระหว่างวันที่ 6 - 8 กันยายน 2528 ณ โรงแรมแกรนด์พาเลซ เมืองพัทยา ชลบุรี
- เมืองทอง แชมมณี "ปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย" สรุปรายงานการสัมมนา
คณะศึกษาศาสตร์ ทบวงมหาวิทยาลัย 25 - 27 มิถุนายน 2523 ณ สำนักงาน
เกษตรภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่

วุฒิชัย จานงค์ แนวคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ เจริญทัศน์การพิมพ์ 2522,
343 หน้า

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช การศึกษาแบบผู้นำในสภาพสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์
ใช้ทฤษฎีสามมิติของวิลเลียม เจ. เรทกิน วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2522, 174 หน้า อักสาเนา

สมนึก แดงเจริญ " การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและก้าวหน้าของ
มหาวิทยาลัย" เอกสารประกอบการสัมมนาคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2526, อักสาเนา

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 8 ไทยวัฒนาพานิช 2526, 338 หน้า
เสนาะ คิเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรวิบูลย์ และ นิยะดา ชุมหวงศ์ การบริหารงานบุคคล
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2527, 355 หน้า

สุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการ
ศึกษา 11 วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528, 155 หน้า อักสาเนา

สุวิน สุขสมกิจ พุทธปรัชญากับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกษัตริย์ในจังหวัด
กาญจนบุรี วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524, 183 หน้า อักสาเนา

อรุณ วัชรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2522,
420 หน้า

_____ พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2525, 435 หน้า

อาชวัน วายวานนท์ ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ม.ป.ป. อักสาเนา

อาชีวศึกษา, กรม รายงานผลการวิจัย แบบบริหารและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
กรมอาชีวศึกษา ปี 2522 กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา 2522, 87 หน้า

อุทัย หิรัญโค ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โอเคียนส์โคร์ 2522, 312 หน้า

- Amitia, Etzioni. Modern Organization. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965. 120p.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, 1978. p.110.
- Buchele, Robert B. The Management of Business and Public Organization. New York : McGraw Hill, 1977. p.175 - 177.
- Fleppo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1966. 562p.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw Hill, 1967.
- Gutt, Jerry G. Toward Faculty Renewal. California, Jersey Base, 1975. 560p.
- Hendry, Chales E. and Murry G. Ross. Reading in Social Psychology. 3rd ed. New York : Hendry Hall and Co., 1958. p. 100 - 107.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1972. 147p.
- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw Hill, 1967. p.4 - 10.
- Napier, Redney W. and Malti K. Gershenfield. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin Co., 1973. p.136 - 151.
- Stogdill, Ralp M. "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penguin Book, 1969. p.91.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York, McGraw - Hill Book, Co., 1970. 352p.
- _____. "Managing Organizational Change," Personnel Journal. p.506 - 511, July, 1969.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2 ธันวาคม 2530

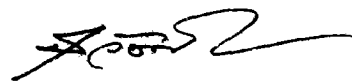
เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย

ข้าพเจ้า นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม นักวิชาการศึกษาระดับ 4 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปัจจุบันลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้ทำปฏิญานพนธ์เรื่อง " รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีสถิติของเรคคิน : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง " โดยจะศึกษาว่าผู้บริหารในระดับสำนักงานเลขาธิการคณะ และสำนักนั้น แต่ละระดับใช้รูปแบบผู้นำแบบใด เป็นแบบที่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผล ซึ่งการพิจารณาจะพิจารณาโดยรวม ๆ ของตำแหน่งและสายงานในส่วนที่เกี่ยวกับรายบุคคลจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ จึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ และส่งคืนในวันที่ 15 ธันวาคม 2530 ซึ่งข้าพเจ้าจะมาเก็บด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม)

นิสิตปริญญาโท

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามแนวของ เรคคิน



แบบสอบถาม

เพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำเองผู้บริหาร
ระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏบรียรัมย์
ตามแนวของเวรตติณ

โดย

นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม

วิชาเอกการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

แบบสอบถาม
เพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ให้ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ลงหน้าข้อความที่ท่านเป็นอยู่จริง

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในสังกัด

- () คณะนิติศาสตร์
- () คณะบริหารธุรกิจ
- () คณะมนุษยศาสตร์
- () คณะศึกษาศาสตร์
- () คณะวิทยาศาสตร์
- () คณะรัฐศาสตร์
- () คณะเศรษฐศาสตร์
- () สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล
- () สำนักหอสมุดกลาง
- () สำนักงานอธิการบดี
- () สำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา

2. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- () เลขานุการคณะหรือเลขานุการสำนัก
- () หัวหน้าฝ่าย
- () หัวหน้างาน
- () หัวหน้าหน่วย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ตามแนว ของวิลเลียม เจ เรคคิน

คำชี้แจง ลักษณะของแบบสอบถามนี้เป็นแบบตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวของวิลเลียม เจ เรคคิน ซึ่งได้แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือ แบบผู้นำงาน แบบนักบุญ แบบผู้เฒ่าจตุการ แบบประนีประนอม แบบทำตาม คำสั่งอย่างเดียว แบบนักพัฒนา แบบผู้เฒ่าจตุการที่มีศิลปะ แบบนักบริหาร แบบสอบถามจึงเป็นคำถามที่ต้องการการตัดสินใจเปรียบเทียบในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำเข้าสู่แบบพฤติกรรมทั้ง 8 แบบดังกล่าว มีทั้งหมด 64 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อย ให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับกรกระทำของท่านมากที่สุด จากที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต กำลังเกิดในปัจจุบันหรือน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และถ้า ในกรณีที่ประสพการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถามขอใ้โปรดพิจารณาว่าข้อใด ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่าหากเกิดเหตุการณ์ทั้งสองแบบนั้นแล้วท่านจะต้อง เลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และข้อย่อยในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ในการตอบ ขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบเท่านั้น แล้วขอให้ท่านปฏิบัติดังนี้

1. คอบแบบสอบถามทุกข้อทั้ง 64 ข้อ
2. ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง (...) หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม



1. (...) 1. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
 (...) 2. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
2. (...) 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านจะคอยโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นย้ายไปมากกว่าจะแนะนำให้ออก
 (...) 2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น
3. (...) 1. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่า เป็นการสมควรที่จะแสดงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
 (...) 2. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแค่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
4. (...) 1. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาราวมา
 (...) 2. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้มีประสบการณ์มากที่สุดกลับไปปฏิบัติเสมอ
5. (...) 1. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
 (...) 2. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากท่านก็มีได้นำความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติ
6. (...) 1. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของท่านมีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
 (...) 2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่

7. (...) 1. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 (...) 2. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม
8. (...) 1. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
 (...) 2. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9. (...) 1. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์แต่ถ้าประสบปัญหาอย่างยากท่านจะถอนงานคืนมา
 (...) 2. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไม่พอใจผลงานและขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. (...) 1. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาชอบท่านเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
 (...) 2. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. (...) 1. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพราะท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
 (...) 2. ท่านรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าใจเหตุผลที่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต้องปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามหนึ่ง คราวที่ยังยอมทำงานนั้น

12. (...) 1. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพ และปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว
- (...) 2. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อย ที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย
13. (...) 1. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไร โดยอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
- (...) 2. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควร เป็น เรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
14. (...) 1. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและ ฝ่ายปฏิบัติงาน
- (...) 2. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
15. (...) 1. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่องานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าผู้ใต้ บังคับบัญชานั้นอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
- (...) 2. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่น ท่านยอมรับข้อเสนอ ที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
16. (...) 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความ พยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น
- (...) 2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยผู้ใต้บังคับ บัญชาผู้นั้นให้สามารถหาทางออกได้

17. (...) 1. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการใช้ระเบียบวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่ง ก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
- (...) 2. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
18. (...) 1. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
- (...) 2. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. (...) 1. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- (...) 2. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมข้าราชการ จะพยายามหลีกเลี่ยงอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. (...) 1. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
- (...) 2. ท่านรู้สึกว่า การร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นิมนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
21. (...) 1. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
- (...) 2. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุม ในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. (...) 1. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมข้าราชการ จะพยายามหลีกเลี่ยงอำนาจของฝ่ายบริหาร
- (...) 2. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเองได้

23. (...) 1. ท่านรู้สึกว่ายู่ไต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องปฏิบัติงาน
อย่างใดอย่างหนึ่ง คราบเท่าที่ผู้ไต้บังคับบัญชานั้นยังยอมทำงานนั้น
(...) 2. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงานจะช่วยลดเรื่องการมา
ทำงานสายได้
24. (...) 1. ความปกติท่านจะตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ไต้บังคับบัญชาทราบ
(...) 2. ท่านมีความรู้สึกว่ารุกมุงหมายของผู้ทำงานกับรุกมุงหมายของหน่วยงานมี
ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน
25. (...) 1. ท่านเห็นชอบกับการจ่ายเงินไต้บังคับบัญชาด้วยการให้เงินพิเศษ
(...) 2. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26. (...) 1. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำ
เหมือนกัน
(...) 2. เมื่อท่านเห็นผู้ไต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไร
อย่างหนึ่ง เกี่ยวกับเรื่องนี้
27. (...) 1. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครทำไปเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้อง
ใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
(...) 2. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่าน
มีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
28. (...) 1. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระ
ทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าที่จำเป็น
(...) 2. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ไต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และ
ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ไต้ผลงาน

29. (..) 1. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใดบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ไ้ลงงาน
 (..) 2. ท่านทนฟังการบ่นอหฺรณ หรือร้องทุกข์จากผู้ใดบังคับบัญชาของท่านได้ก็ แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. (..) 1. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ไ้พยายามที่จะแก้ไขให้มินวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
 (..) 2. ท่านมั่นใจว่าผู้ใดบังคับบัญชาของท่านทำงานให้ไ้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย
31. (..) 1. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหาาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ไขซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย
 (..) 2. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
32. (..) 1. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
 (..) 2. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความคิดความชอบควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
33. (..) 1. ท่านรู้สึกว่ปัญหาของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายไ้เองโดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
 (..) 2. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใดบังคับบัญชาทุกคนและแจ้งให้ผู้ใดบังคับบัญชาทราบตามกับผู้บังคับบัญชารวามา
34. (..) 1. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใดบังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาแล้ว
 (..) 2. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใดบังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว

35. (...) 1. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
 (...) 2. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. (...) 1. บางครั้งท่านจะขลอการคัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ก่อน
 (...) 2. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น
37. (...) 1. ท่านฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 (...) 2. บางครั้งท่านจะขลอการคัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ก่อน
38. (...) 1. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
 (...) 2. เมื่อมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. (...) 1. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
 (...) 2. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40. (...) 1. ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติ
 (...) 2. เมื่อท่านสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง

41. (...) 1. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่นสรุปเอาเอง
- (...) 2. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านก็คิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่า คำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชามีใช้จากท่านเอง
42. (...) 1. เมื่อมีงานที่หลายคนไม่ต้องการ ท่านจะถามหาผู้อาสาสมัครก่อนมอบหมายให้ผู้หนึ่งผู้ใดไปทำ
- (...) 2. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้บังคับบัญชามากกว่า เพราะท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
43. (...) 1. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตน
- (...) 2. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
44. (...) 1. เมื่อมีความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- (...) 2. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครทำไปเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
45. (...) 1. ท่านมั่นใจว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ดีเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย
- (...) 2. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปจนเกินกว่าที่ขอมา
46. (...) 1. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้บังคับบัญชามือน้อย ๆ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเองได้
- (...) 2. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตน

47. (...) 1. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- (...) 2. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
48. (...) 1. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
- (...) 2. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
49. (...) 1. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
- (...) 2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นย้ายออกไปมากกว่าเสนอให้ไล่ออก
50. (...) 1. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดแจ้ง
- (...) 2. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่านเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
51. (...) 1. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
- (...) 2. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
52. (...) 1. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
- (...) 2. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน

53. (..) 1. ท่านมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นผล
ประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
- (..) 2. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลา
ราชการแล้ว
54. (..) 1. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการ
มาทำงานสายได้
- (..) 2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึด
ถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
55. (..) 1. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่นท่านยอมรับข้อ
เสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
- (..) 2. ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
ไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
56. (..) 1. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม
- (..) 2. เมื่อมีโอกาสท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้วมาปฏิบัติงาน
ร่วมกันกับท่าน
57. (..) 1. ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถ
ที่จะเรียนรู้งานได้
- (..) 2. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน
ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น

58. (...) 1. เมื่อมีโอกาสท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้วมาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
- (...) 2. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่หาประสบปัญหายากท่านจะถอนงานกลับคืนมา
59. (...) 1. ท่านทำให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง
- (...) 2. ท่านเชื่อว่าประโยชน์การใช้ระเบียบวินัยแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
60. (...) 1. เมื่อท่านสนทนากับผู้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าสบายใจและเป็นกันเอง
- (...) 2. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้บังคับบัญชา ด้วยการเพิ่มเงินพิเศษ
61. (...) 1. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
- (...) 2. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องกับควย
62. (...) 1. ท่านรู้สึกว่าทั้งสภาอาจารย์และฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
- (...) 2. ในการประชุมท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง

63. (...) 1. เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยให้สามารถหาทางออกได้
- (...) 2. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
64. (...) 1. ท่านจะยอมให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- (...) 2. ท่านจะไม่รีรอในการจางคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถเรียนรู้งานได้



ขอขอบคุณอย่างสูง

ภาคผนวก ค

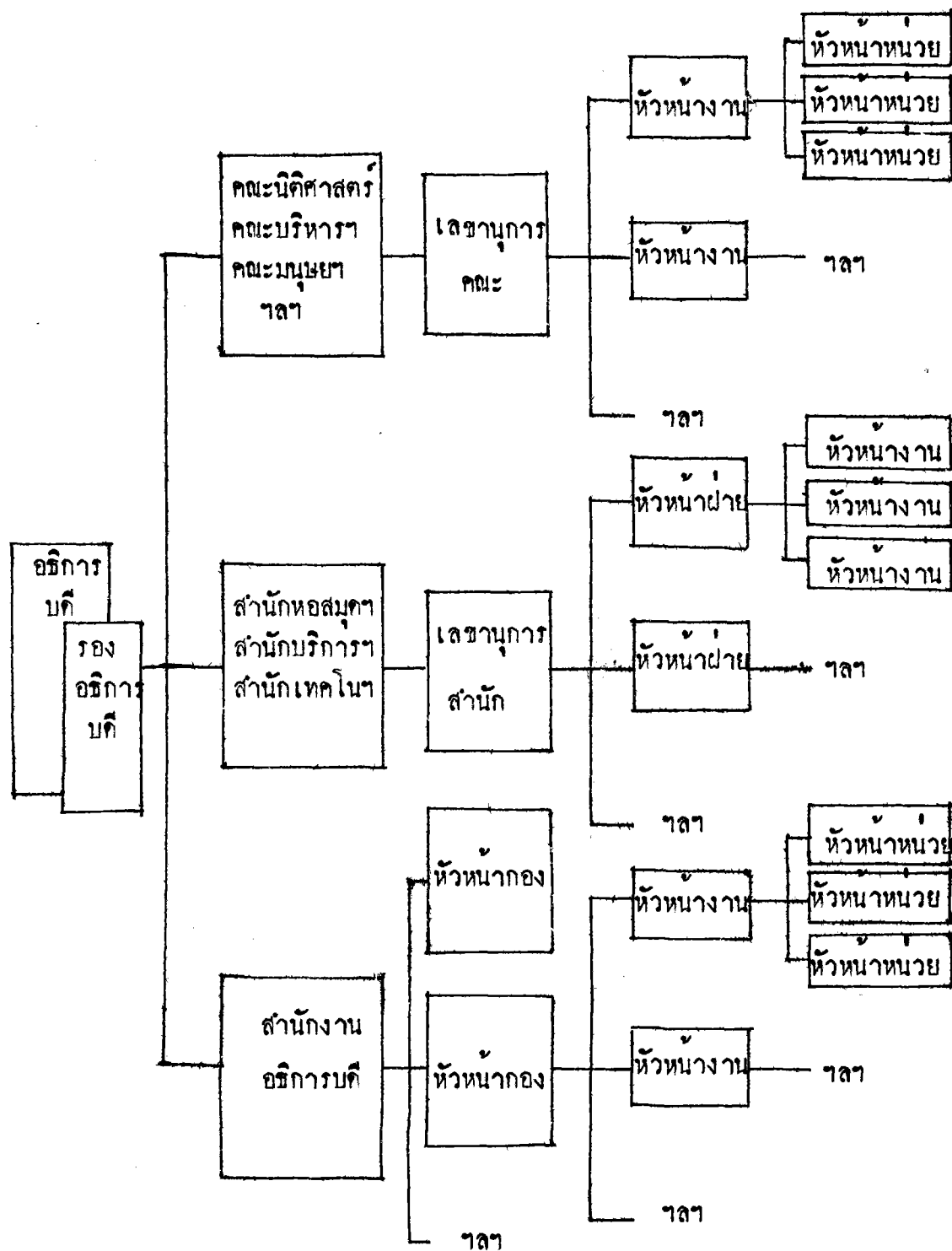
รายละเอียดจำนวนประชากรในการวิจัย

ตาราง 25 รายละเอียดจำนวนประชากรในการวิจัย

คณะ/สำนัก	เลขานุการ	หัวหน้า ฝ่าย	หัวหน้า งาน	หัวหน้า หน่วย	รวม
1. คณะนิติศาสตร์	1	—	3	9	13
2. คณะบริหารธุรกิจ	1	—	3	9	13
3. คณะมนุษยศาสตร์	1	—	3	10	14
4. คณะศึกษาศาสตร์	1	—	3	9	13
5. คณะวิทยาศาสตร์	1	—	3	9	13
6. คณะรัฐศาสตร์	1	—	3	9	13
7. คณะเศรษฐศาสตร์	1	—	3	9	13
8. สำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผล	1	8	42	—	51
9. สำนักหอสมุดกลาง	1	6	32	—	39
10. สำนักงานอธิการบดี	—	—	31	3	34
11. สำนักเทคโนโลยี ทางการศึกษา	1	3	4	—	8
รวม	10	17	130	67	224

ภาคผนวก ง

แผนภูมิระดับตำแหน่งของประชากรที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 11 แผนภูมิระดับตำแหน่งของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม
วันเกิด 6 พฤษภาคม 2496
ที่อยู่ปัจจุบัน 89/632 ซอยโอสสาร 2 ถนนสุขาภิบาล 1 คลองกุ่ม บางกะปิ กรุงเทพฯ
การศึกษา สำเร็จการศึกษา ดังนี้
ม.ศ.5 แผนกวิทยาศาสตร์ (สมัครสอบ)
ม.ศ.5 แผนกวิทยาศาสตร์ โรงเรียนคณะศิษย์พิทยากร กรุงเทพฯ
ป.กศ.สูง วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทระเกษม กรุงเทพฯ
ศศ.บ. สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
กศ.ม. สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
การฝึกอบรม เคยผ่านการฝึกอบรม ดังนี้
ความรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์
อบรมคอมพิวเตอร์ระดับต้น
อบรมการวิจัยทางสังคมศาสตร์
อบรมนักบริหารระดับหัวหน้างาน ในเชิงปฏิบัติการ รุ่นที่ 1
อบรมการสร้างประสิทธิภาพในหน่วยงาน
การทำงาน เริ่มรับราชการเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2517 ที่คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง เคยดำรงตำแหน่ง ดังนี้
หัวหน้าแผนกอาคารสถานที่
หัวหน้าแผนกผลิตเอกสารและจัดพิมพ์
หัวหน้าแผนกตรวจสอบภายใน
ผู้ช่วยเลขานุการคณะฝ่ายบริหาร และรักษาการหัวหน้าแผนกอาคารสถานที่
หัวหน้าฝ่ายทะเบียนและสถิติ และรักษาการหัวหน้างานทะเบียน
กรรมการวิชาการคณะฯ และกรรมการพัฒนาหลักสูตรคณะเศรษฐศาสตร์

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรคคินและแผนพัฒนาผู้นำ :
ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

ของ

นายสุวัฒน์ ประเสริฐสม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กรกฎาคม 2531

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน ประชากรประกอบด้วยเลขานุการคณะและสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย จำนวน 218 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบตรวจสอบแบบพฤติกรรมผู้นำของ วิลเลียม เจ เรคคิน

ผลการวิจัยได้พบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้ง 4 กลุ่มใช้แบบพฤติกรรมผู้นำหลายแบบร่วมกัน คือ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบทำคามคำสั่งอย่างเครียว แบบผู้หนึ่งงาน และแบบผู้เผด็จการ แต่เน้นไม่เหมือนกัน คือ เลขานุการคณะและสำนักเน้นแบบนักพัฒนา หัวหน้าฝ่ายเน้นแบบผู้ทำคามคำสั่งอย่างเครียว หัวหน้างานเน้นแบบนักบุญ หัวหน้าหน่วยเน้นแบบนักพัฒนา และผู้บริหารระดับกลางนี้ส่วนใหญ่จะมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานหรือประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าการมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่

2. ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 56 ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 44

แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงควรประกอบด้วยสาระ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การเลือกกิจกรรมสอดคล้องแทรกที่เหมาะสมกับแบบพฤติกรรมผู้นำที่จะพัฒนา การประเมินผล การรักษาแบบพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการไว้ และกิจกรรมสอดคล้องซึ่งได้แก่ การให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการ การฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ การใช้ทฤษฎีช่วยการบริหารงาน การประชุมเพื่อพัฒนาสร้างกลุ่มปฏิบัติงาน การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์กร

REDDIN'S THREE DIMENSIONAL MODEL AND LEADERSHIP DEVELOPMENT PLAN
: THE CASE STUDY FOR RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

SUWAT PRASERTSOM

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University
July 1988

The purpose of this research was to study the leadership styles of the intermediate level administrators of Ramkhamhaeng University based on the Reddin's Three-Dimension Theory. Reddin's Management Style Diagnosis Test was used as the instrument for collecting data from 218 population consisted of faculty and office secretaries, heads of sections under the secretary offices, heads of the operation unit under the faculty and secretary offices and supervisors of the operation units under the faculty and rector's office.

The research findings were as follows :

1. The intermediate level administrators of Ramkhamhaeng University behaved similarly in terms of style of leadership, a comprehensive style, but they put the dominant on each style of leadership differently. The faculty and office secretaries and the supervisors of the operation units under the faculty and rector's offices put the emphasis on the developer style while the heads of sections under the secretary offices on the bureaucrat style and the heads of the operation units under the faculty and secretary offices on the missionary style. In addition, the intermediate level administrators tended to emphasize more on the relationship with their sub-ordinates or the task efficiency of their sub-ordinates rather than just to accomplish the goal of their mission.

2. According to the effectiveness criteria, the result showed that 56 per cent of intermediate level administrators were classified as "the more effectiveness" and 44 per cent were classified as "the less effectiveness".

The essential topics in leadership development plan for the intermediate level administrators of Ramkhamhaeng University should include the development objectives, development operation, appropriate activities selection for each leadership style, development plan evaluation, and maintenance of favorable leadership styles. The action intervening phase should include process consultation, laboratory training, managerial grid, intergroup team building, the goal setting meeting and techno-structure oriented.