

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามการรับรู้และคาดหวังของผู้บริหาร และผู้สอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้นำมาเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความสำคัญของภาควิชาในมหาวิทยาลัย
2. ภารกิจและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาควิชาในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสังคมที่เกิดขึ้นภายใต้บทบาทและหน้าที่ที่จะช่วยพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ประชาชน ผู้ประสงค์ที่จะใฝ่รู้และมีอาชีพที่มั่นคง ในวันข้างหน้า มหาวิทยาลัยจึงได้แบ่งส่วนราชการเพื่อปฏิบัติการด้านการเรียน การสอน การค้นคว้าวิจัย และบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยได้กำหนดโครงสร้างในการบริหาร เป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย ศูนย์ สำนัก และสถาบันสมทบ หากพิจารณาจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยอย่างละเอียดแล้ว การดำเนินงานของแต่ละคนจะอยู่ที่ภาควิชาเป็นสำคัญ (เกษม สุวรรณกุล, 2530, หน้า 193)

ภาควิชาเปรียบได้กับองค์กรขนาดเล็กที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาวิชาการ เพราะภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่สำคัญของคณะและมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง และเป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ นักศึกษา และวิชาการควบคู่กันไป (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2526, หน้า 313) แม้ว่าจากโครงสร้างการ

บริหารของมหาวิทยาลัยดังกล่าวประกอบด้วย ภาควิชาเป็นเพียงหน่วยงานย่อยที่สังกัดคณะ แต่ภาควิชาก็เป็นหน่วยงานพื้นฐาน และเป็นศูนย์กลางการสอน การวิจัย และกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการชุมชน (Bailey, 1970, p. 65) นักวิชาการอุดมศึกษาถือว่าภาควิชาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่สุด ไม่มีหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยจะมีความสำคัญเท่าภาควิชา (Andersen, 1977, p.12) ภาควิชาเปรียบเสมือนศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในอเมริกา (Trow, 1977, p.12) สำหรับ Dubin, (1974, p.18) มีความเห็นตรงกันว่าการตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชามากกว่าการบริหารระดับสูง และมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาควิชา (Rapeepun Suwannattachote. อ้างจากเจ็ดหล้า สุนทรวิภาต, 2534, หน้า 24) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2524, หน้า 68) ที่ว่าผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือว่าระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือความเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professionalization) ซึ่งก็คือภาควิชานั่นเอง นอกจากนั้นภาควิชายังเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้แทบทั้งหมด (ประสม สถาปิตานนท์, 2525, หน้า 1) หรือ เป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จ ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2525, หน้า 2)

ความสำคัญของภาควิชาหากพิจารณาในแง่ว่าภาควิชาเป็นหน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัยก็จะพบว่าเมื่อมหาวิทยาลัย หรือคณะได้กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในเรื่องใดแล้ว ก็จะส่งมาให้ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติ และเนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่จะต้องสร้างหลักการ แนวคิดทฤษฎีขึ้นใหม่ ๆ ดังนั้นอาจมองความสำคัญของภาควิชาในแง่ว่าเป็นหน่วยทฤษฎีก็ได้ นอกจากนั้นแล้วจะเห็นได้ว่าภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์และนักศึกษาได้พบปะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด แม้ว่าบางภาควิชาจะไม่มีนักศึกษาเรียนเป็นวิชาเอก คือเป็นเพียงให้บริการการสอนก็ตาม แต่ลักษณะความเป็นหน่วยสัมพันธ์ก็ยังมีอยู่ อีกทั้งภาควิชายังเป็นศูนย์วิชาการ เป็นแหล่งสร้างความรู้ใหม่เป็นแหล่งสะสมความรู้เป็นหมวดหมู่ และแสดงความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เฉพาะของตนอีกด้วย (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2526, หน้า 314) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาควิชามีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้า ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

ภารกิจและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

ในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ หรือปณิธานของมหาวิทยาลัยนั้น หัวหน้าภาควิชาผู้ทำหน้าที่เป็นแกนกลางเบื้องหลังสุดของมหาวิทยาลัย หรือกล่าวว่าเป็นผู้บริหารงานภาควิชา ด้านวิชาการและทำหน้าที่รับนโยบายจากคณะมาให้อาจารย์ในภาควิชา ร่วมรับผิดชอบและปฏิบัติ ดังนั้นหากจะกล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชา ในรายละเอียดแล้ว ดิน ปรชญพฤติ (2527, หน้า 34) ได้กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชามีภาระกิจหลักอยู่ 3 ประการ คือ (1) ภารกิจที่เป็นทางการ (2) ภารกิจที่เป็นผู้นำ และ (3) ภารกิจที่ทำหน้าที่ควบคุม ภารกิจที่เป็นทางการ คือภารกิจเกี่ยวกับการออกกฎข้อบังคับตามกฎหมายข้าราชการในมหาวิทยาลัย ที่ระบุไว้ให้มีการแบ่งภาควิชาขึ้นตามคณะต่าง ๆ และในแต่ละภาควิชาจะต้องมีหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชาจะควบคุมดูแลบุคลากร และงานในภาควิชา ในด้านการเรียน การสอน แต่งตำรา และทำการวิจัย กล่าวกันว่าหัวหน้าภาควิชาเปรียบได้กับผู้บริหารระดับกลาง และถือว่าเป็นกลจักรสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย ที่จะต้องอาศัยองค์ประกอบในกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดหาบุคลากร เข้าทำงาน การนำ และการควบคุม โดยจะต้องอาศัยปัจจัยด้านกำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ในการที่จะช่วยมหาวิทยาลัยได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Daniel A. Waren และ Dan Voich J.R. (1984, p.7) ได้ให้รายละเอียดของหน้าที่ของผู้จะมีบทบาทการเป็นผู้บริหารระดับกลาง คือ

หน้าที่การวางแผน การวางแผนเป็นการเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจากทางเลือกหลายทาง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ยังมีงานอื่นที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย และกลยุทธ์ในบางองค์การ คืองานการพยากรณ์ หรือคาดการณ์ความต้องการในผลิตภัณฑ์ของกิจการ เพื่อที่จะกำหนดความต้องการในด้านทรัพยากรและวัตถุดิบต่าง ๆ ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่การจัดองค์การ การจัดองค์การหมายถึง การจัดแบ่งงานภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไว้อย่างแน่นอน นั่นคือผู้บริหารจะเป็นผู้ตกลงใจ จัดวางรูปงาน หรือกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีเพื่อ

ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยจำกัดคำนิยามถึงเรื่องการประสานสัมพันธ์เพื่อไม่ให้เกิดมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันขึ้น

หน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน หน้า การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานเกี่ยวข้องกับการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งข้อกำหนดในการ ประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร การทดแทนแรงงาน และความปลอดภัยกับสุขภาพ งานของ ผู้บริหารคือการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เข้ามาทำงานภายในองค์การโดย อาจกำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดการคัดเลือกบุคคล ตามวิธีการคัดเลือกเข้าทำงาน

หน้าที่การนำ การนำเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหาร ที่จะต้องทำร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการนำผู้อื่นเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ ในที่นี้หน้าที่ด้านการนำก็คือ การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของ แต่ละคนและแต่ละกลุ่ม

หน้าที่การควบคุม ผู้บริหารมีหน้าที่ติดตาม และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หากมีการคลาดเคลื่อน ไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้หาทาง แก้ไขที่เหมาะสมต่อไป การควบคุมนี้เป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปขององค์การ และการ พัฒนาบุคคลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

กล่าวได้ว่าหัวหน้าภาควิชาในฐานะของผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับนโยบายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และคณะ มาดำเนินการ และประสานงานต่าง ๆ แก่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติงาน จัดหาคนมาทำงาน ตามแผนงาน ประสานงานและควบคุมงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนนำผลงานรายงานให้คณะ และ มหาวิทยาลัยได้รับทราบนั่นเอง

ขณะเดียวกันหากเราพิจารณาในเชิงบริหารงานภายในองค์การแล้ว จะพบว่าหัวหน้า ภาควิชา ซึ่งมีบทบาทในมหาวิทยาลัย จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวม และประสานงานกิจกรรมทุก อย่างในภาควิชา เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในระดับแนวดิ่ง และแนวนอน นั้นหมายถึง การที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในรูปของการ เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อคอยรับคำสั่งจากมหาวิทยาลัย หรือคณะ ขณะเดียวกันก็จะเป็นผู้บังคับบัญชา

ที่จะทำหน้าที่สั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน การที่หัวหน้าภาควิชาที่ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะบริหารงานเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งสามลักษณะที่กล่าวมานั้นอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะ จากสถานะหนึ่งไปอีกสถานะหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว หรือการเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามนั่นเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าหัวหน้าภาควิชาคือ บุคคลที่บริหารงานภาควิชาด้านวิชาการ ธุรการ และทำหน้าที่รับนโยบายจากคณะมาให้อาจารย์ในภาควิชาช่วยรับผิดชอบ และปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หัวหน้าภาควิชาจึงถูกจัดว่าเป็นบุคคลสำคัญมากต่อการบริหารงานภายในภาควิชา เพราะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานภาควิชา แม้ว่าตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องผ่านกระบวนการเลือกตั้งหรือสรรหาที่มีวาระอยู่ในตำแหน่งคนละ 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี ติดต่อกันก็ตาม (ดิน ปรัชญาพฤติ , 2527, หน้า 13) ยังมีเรื่องที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับกลางอีกอย่างหนึ่งก็คือ การเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานของตน เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาจะต้องพร้อมที่จะมอบหมายงาน แนะนำและวางแผนงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ธุรการ) ตลอดจนให้ความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่มีสัมพันธ์ร่วมในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีสองบทบาทที่แตกต่างกัน คือเป็นผู้มอบหมายงานและร่วมปฏิบัติงาน บ่อยครั้งที่ทำให้เกิดมีปัญหาการวางตัวที่ไม่เหมาะสม ซึ่งทำให้เป็นผลเสียต่อการบริหารงาน และสร้างความไม่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันมีผลกระทบกระเทือนถึงลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาเอง

ความหมายและลักษณะของผู้นำ ความหมายของการเป็นผู้นำที่ง่ายแก่การเข้าใจ ก็คือความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนซึ่งเรื่องนี้ สุมะธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 50) ได้ขยายความอธิบายไว้ว่าลักษณะของความเป็นผู้นำ

ที่ดี จำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดประสิทธิผลในงาน ขณะเดียวกันความเป็นผู้นำ (Leadership) จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การด้วย ความเป็นผู้นำดังกล่าวจึงต้องคำนึงถึง (1) ความต้องการของงาน (Task Needs) อันได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน กระบวนการทำงาน มาตรฐานการทำงาน คุณภาพของผลผลิตหรือบริการ (2) ความต้องการของบุคคล (Individual Needs) อันได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรม ความก้าวหน้า การยอมรับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการบริหาร ได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (3) ความต้องการของกลุ่ม (Group Needs) อันได้แก่ ผลประโยชน์ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม การสื่อสารแบบเปิด การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การตัดสินใจร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง

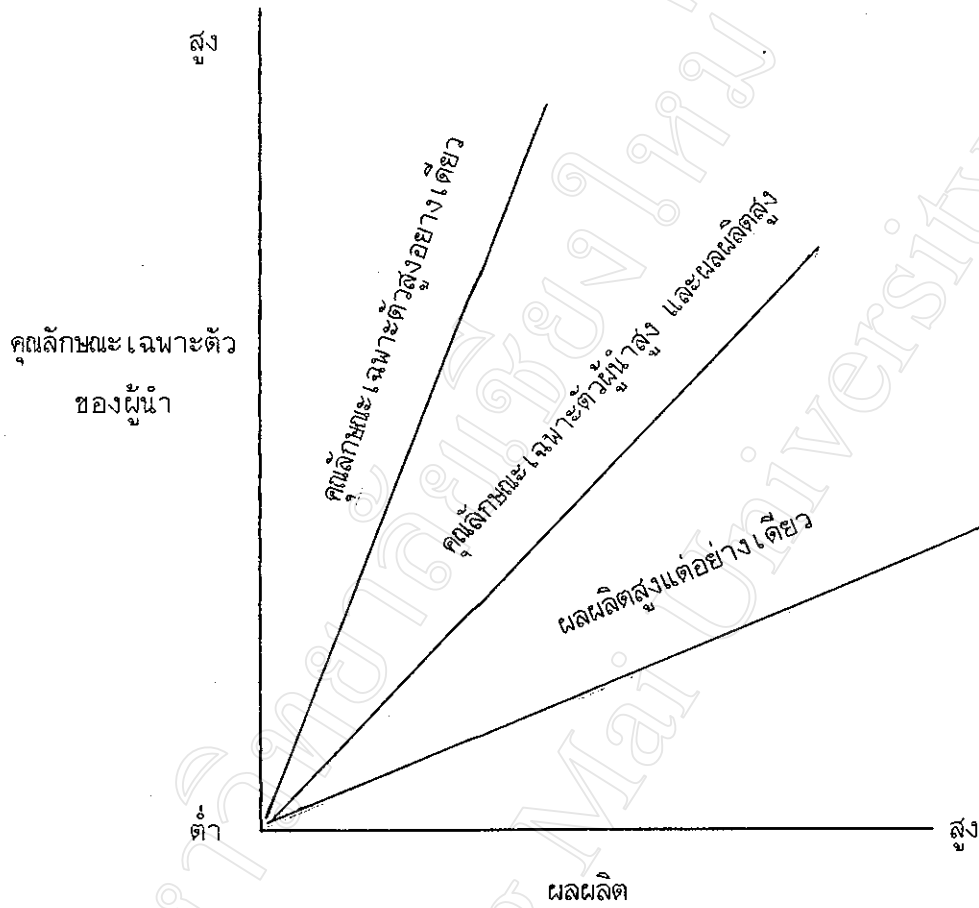
จากข้อคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพล หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่นได้บังคับบัญชามากที่สุด เพราะผู้นำมีหน้าที่หลักในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ การให้ความสนใจเกี่ยวกับคน จึงมีความสำคัญมากที่สุดเพราะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูงเพียงใดก็ตามถ้าทำงานเข้ากับใครไม่ได้เลยก็คงจะไม่มีประโยชน์

สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ในการนำเสนอเรื่องภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาฯ จะอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องของคน กับเรื่องของการงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในงานดังจะจำแนกในรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory)

เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ที่ให้ความสำคัญว่าประสิทธิผลของงานและเกิดได้ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เช่น เรื่องบุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ประสิทธิผลของงานกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เ้า



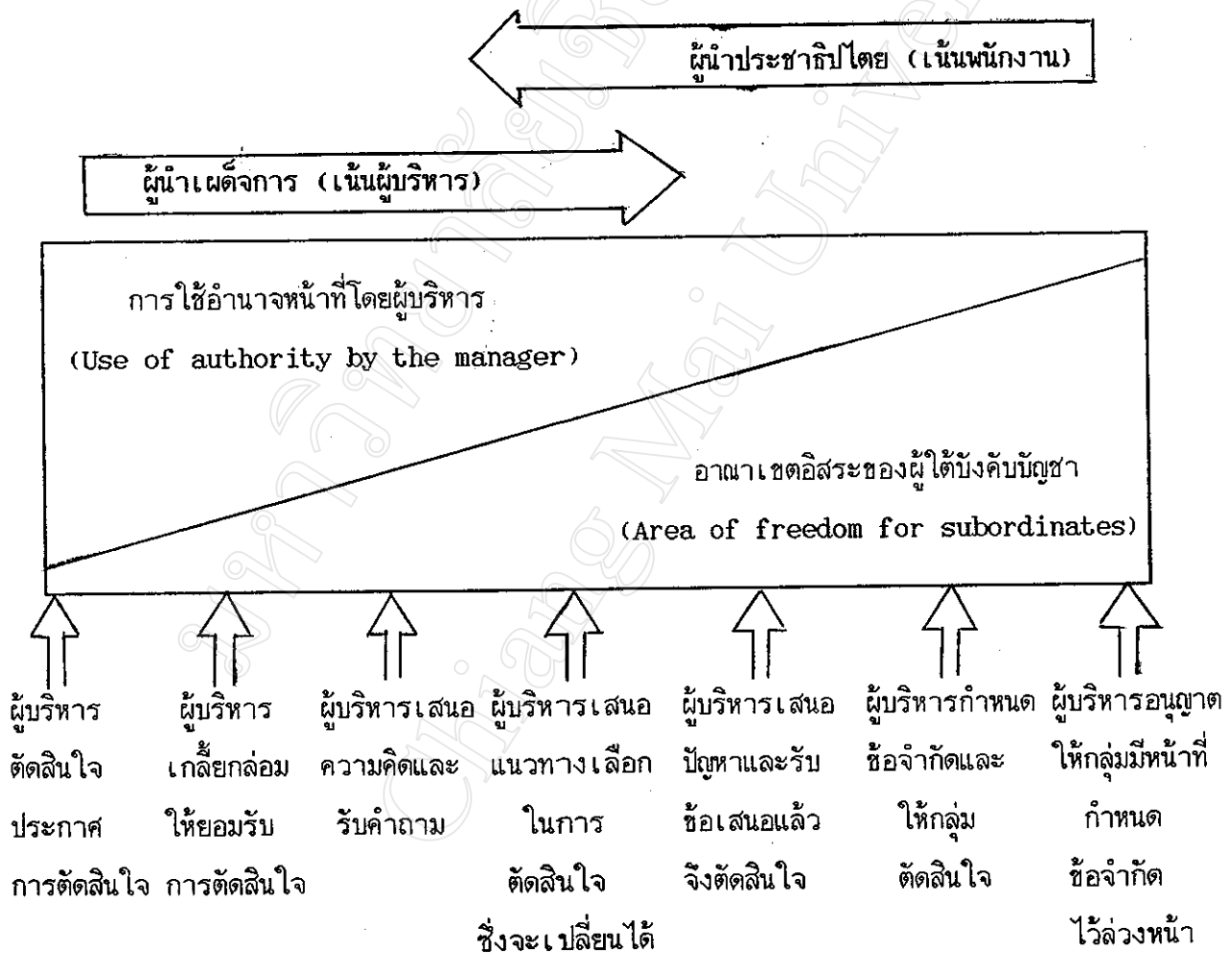
ที่มา ดัดแปลงจาก Keith Davis, 1982, p.60

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories of leaderships)

เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและพื้นฐานของบุคลิกภาพกับลักษณะนิสัยของผู้ที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งในส่วนนี้มีทฤษฎีในข่ายของพฤติกรรมศาสตร์ที่น่าสนใจ คือ

ก. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการและประชาธิปไตย รายละเอียดทฤษฎีนี้ จะอธิบายเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้นำทั้ง 2 แบบ กับความมีอิสระในการทำงานของลูกน้อง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำเผด็จการ



ที่มา Tannenbaum and schimdt อ้างจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2539, หน้า 380

ข. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

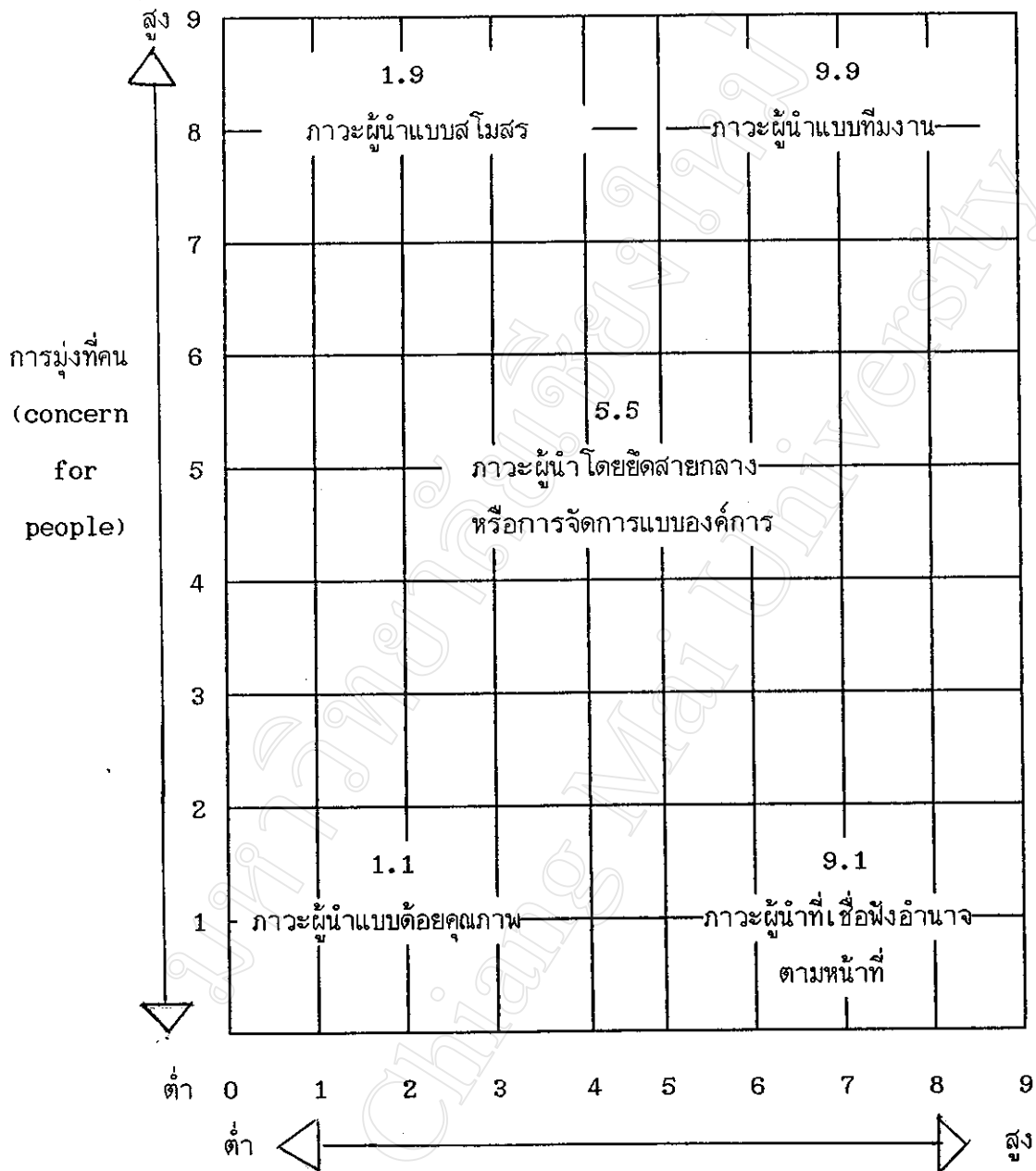
ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาเรื่องราวของผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (ลูกน้อง) ความสำคัญของทฤษฎีมีว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ส่วนพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองานจะเน้นเรื่องงานเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวพนักงานจะเป็นเพียงปัจจัยเสริมทำให้งานสำเร็จเท่านั้น (Keith Daveis อ้างจากเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 หน้า 18)

ค. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า ตารางตาข่ายการจัดการ (Blake and Mouton อ้างจาก Bovee and others 1993 , p.480)

ทฤษฎีนี้เป็นของนักวิชาการชื่อ Blake and Mouton ได้พัฒนาตารางการจัดการ "Managerial grid" เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ รายละเอียดของทฤษฎีนี้กำหนดให้มีตารางสองแกน คือความเอาใจใส่คนและความพอใจในงาน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3 จะกำหนดให้แต่ละแกนมี 9 ตำแหน่ง จะกำหนดให้แต่ละแกนมี 9 ตำแหน่ง ตำแหน่งการจัดการที่สำคัญเหล่านี้มี 4 มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง

แบบภูมิที่ 3 แสดงตาข่ายการจัดการ (The Managerial grid)



การมุ่งที่งานหรือการผลิต (Concern for production)

จากแผนภูมิที่ 3 จะแสดงถึงภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ กล่าวคือ

การมุ่งที่คน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมุ่งงานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึง ความสนใจ และให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1-9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่งานตั้งแต่ระดับน้อย ไประดับมาก

รูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งที่คนและการมุ่งงานมี 5 รูปแบบหลัก ดังนี้

ตำแหน่ง 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำด้อยคุณภาพ (Improverished management) ไม่สนใจทั้งงานและคน จะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก บรรยากาศในองค์การเฉื่อยชาผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเลื่อมต่อองค์การ ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง 1.9 รูปแบบภาวะผู้นำสโมสร (Country club management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง 9.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority obedience management) โดยผู้นำเน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9.9 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ซึ่งผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคน และงานทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชานับถือ และไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5.5 รูปแบบภาวะผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบองค์การ (Organization man management) ทั้งสองด้านมีบรรยากาศเรียบง่าย อาจส่งผลให้งานไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงานพอสมควร

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership)

ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967, อ้างจากเจตหล้า สุนทรวิภาต หน้า 24) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานที่จะให้เกิดประสิทธิผลของงาน

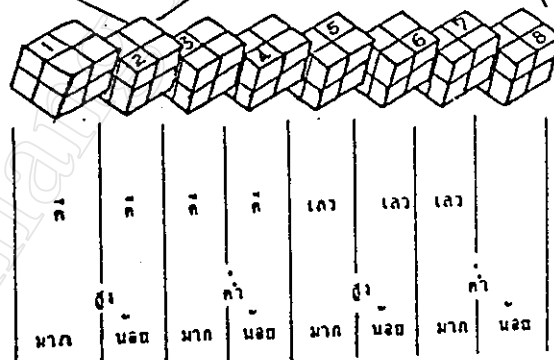
เนื้อหาสำคัญของทฤษฎีนี้ นอกจากจะบอกว่าคนที่เป็หัวหน้าจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว หัวหน้าจะต้องมีพฤติกรรมที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเครื่องมือที่จะวัดพฤติกรรมดังกล่าวเรียกว่า แบบวัดแอลพีซี นอกเหนือจากแบบวัดดังกล่าว การจะระบุว่าหัวหน้ามีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลของงานแล้ว จำเป็นต้องอาศัยสถานการณ์ที่เหมาะสมของกลุ่ม 3 ประการคือ ความสัมพันธ์หัวหน้าลูกน้อง ลักษณะความแจ่มชัดโครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลของงานขึ้น ศึกษาจากแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 การประสมประสานรูปแบบผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์ของ Feidler

หัวหน้าที่มีลักษณะมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยจริงจัง
ในการทำงาน และมุ่งสัมพันธ์

↑
หัวหน้าที่มีลักษณะควบคุมใกล้ชิด
จริงจัง การทำงาน และมุ่งงาน

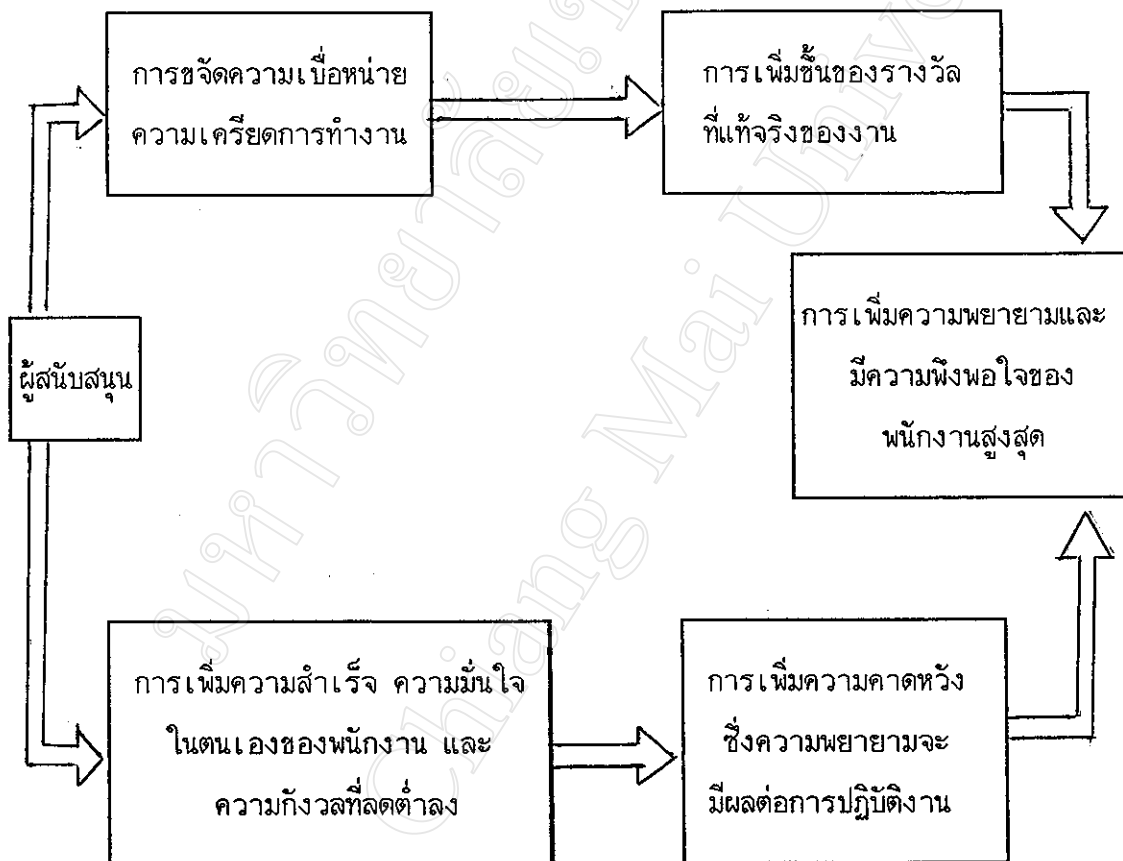
ความสัมพันธ์ระหว่าง
หัวหน้ากับลูกน้อง
มีอยู่
โครงสร้างงาน
อำนาจประจำตำแหน่ง



ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ "เส้นทางสู่เป้าหมาย" Path-goal theory

ทฤษฎีความเป็นผู้นำจะอาศัยเชิงสถานการณ์ที่ระบุว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในการทำงาน Martin G.Evan and Robert J.House (อ้างจากศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, หน้า 405) ได้อธิบายว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างสรุปคือ ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจหรือกล่าวอีกอย่างว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยการจูงใจพนักงานโดยการเข้าใจเป้าหมาย ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

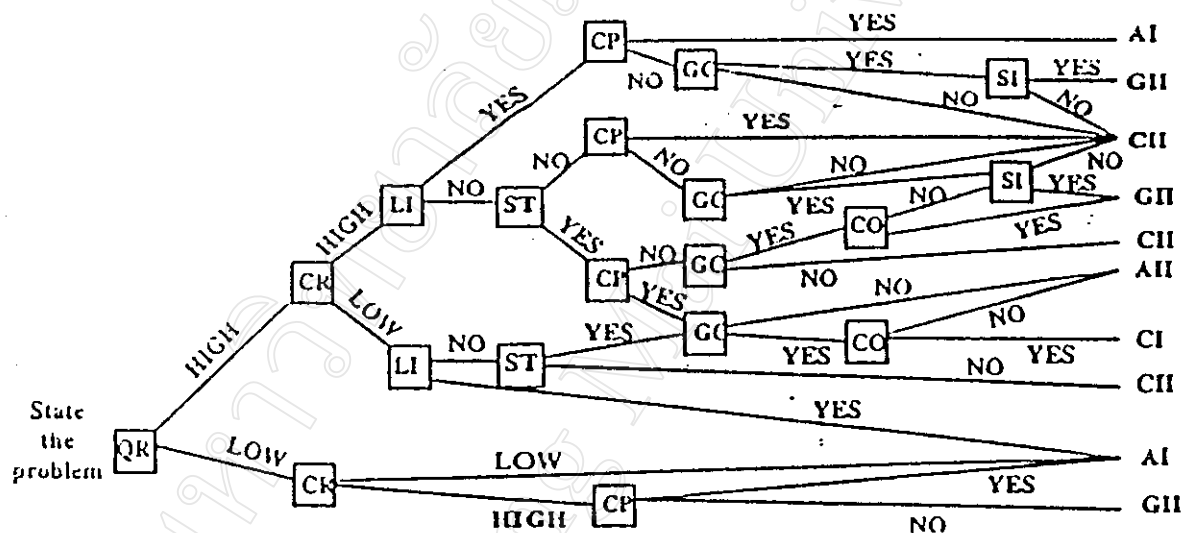


ที่มา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539 หน้า 405

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิดของวูลม-เยลสัน และจาโก Vroom-Yetton-
Jago (อ้างจากศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2539 หน้า 408)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ มุ่งสำรวจหลักการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะต้องอาศัยองค์ประกอบ คือคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน และความเกี่ยวข้องกับเวลา ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แสดงแบบความเป็นผู้นำ ซึ่งสถานการณ์ของ Vroom Yetton-Jago.

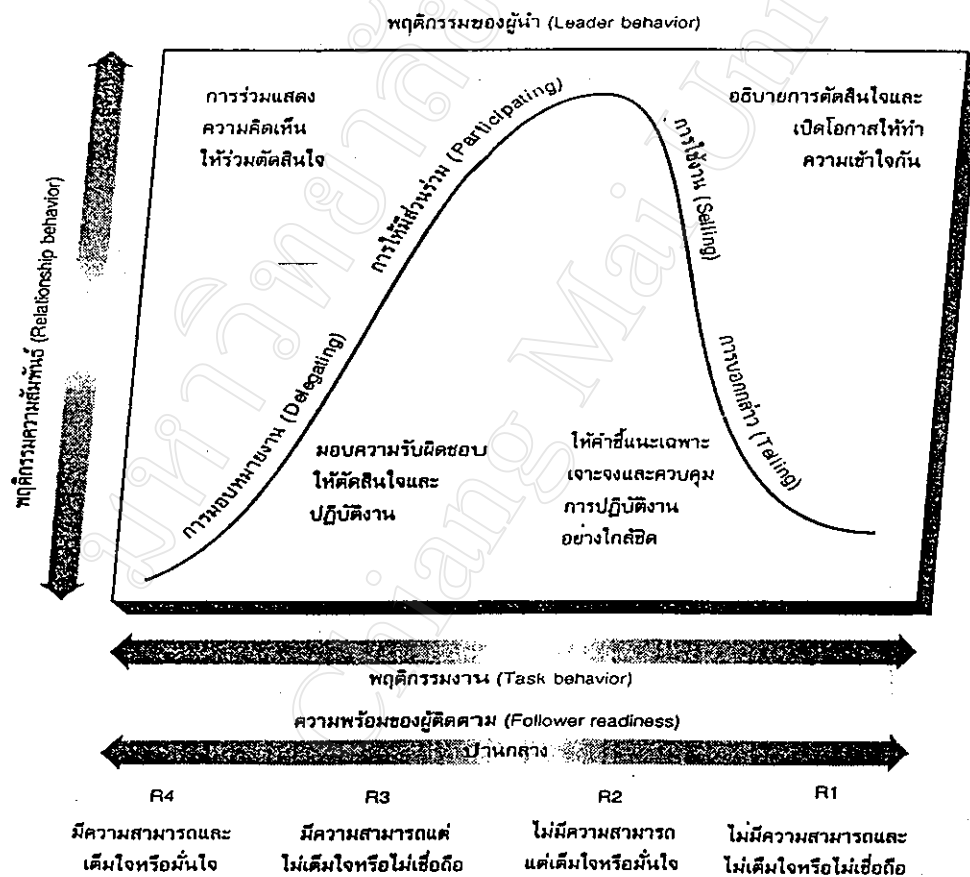


ที่มา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539, หน้า 408

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ตามแนวคิดของ Hersey Blanchard (อ้างจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2539 หน้า 410)

ทฤษฎีนี้เป็นเรื่องของผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ให้ความสำคัญว่า พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน นอกจากนั้นพฤติกรรมผู้นำจะต้องกำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม เรียกว่าพฤติกรรมการทำงาน สำหรับอีกพฤติกรรมเรียกว่า พฤติกรรมความสัมพันธ์ จะมีลักษณะที่ผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับพนักงานร่วมกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ ตามสถานการณ์ ซึ่งจะต้องมีการบอกให้ทำ (Telling) การใช้งาน (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegating) ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์



ที่มา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, หน้า 410

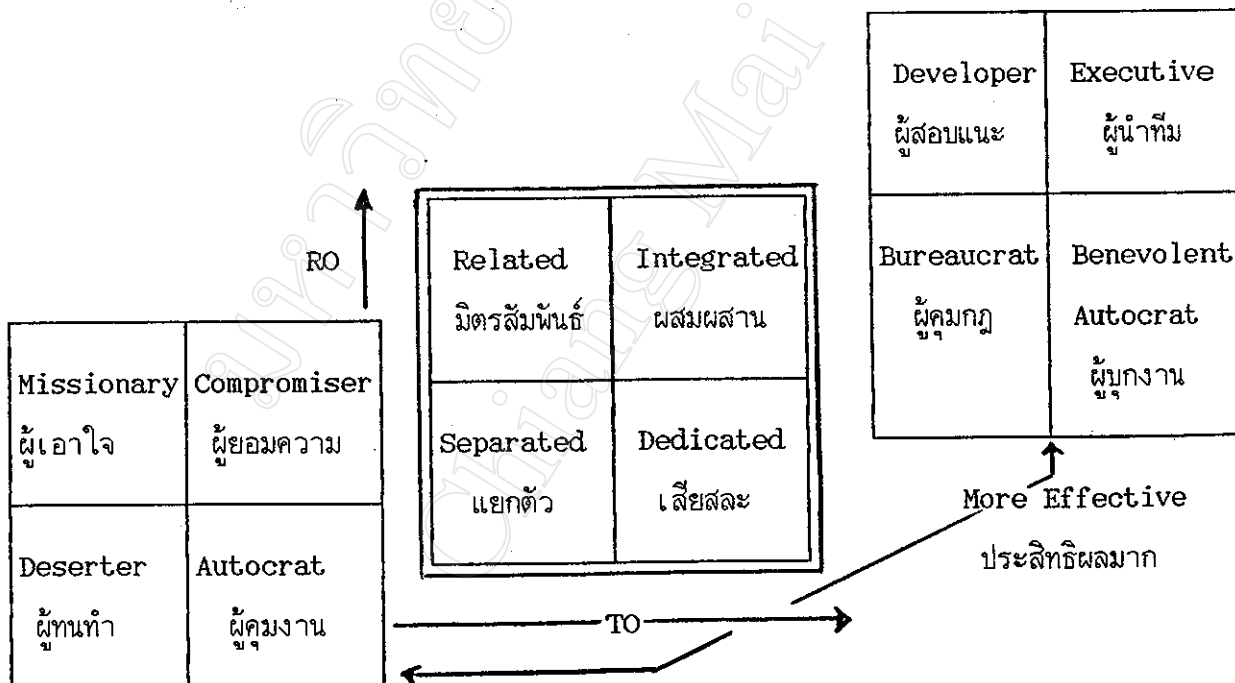
ทฤษฎีผู้นำเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานหรือทฤษฎี 3 มิติของ เรดดิน (Reddin) (อ้างจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 หน้า 25-28)

ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำที่จะเกี่ยวข้องกับมิติม่งงาน มิติม่งสัมพันธ์และมิติม่งประสิทธิผล นอกจากนี้ทฤษฎีนี้จะอาศัยแบบพื้นฐาน 4 แบบ แล้วขยายออกไปเป็นอีก 8 แบบ คือมีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และประสิทธิผลน้อยอีก 4 แบบ ดังรายละเอียดคือ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บงการ (Benevolent Autocrat)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ



Less Effective

ประสิทธิผลน้อย

การศึกษากาว่าผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การวิจัยเกี่ยวกับกาว่าผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เพื่อจะชี้ชัดพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งจะมีผลอย่างยั้งต่อความสำเร็จของกลุ่มและองค์การ การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดย Hemphill and Alvin E. Coons ที่เรียกว่า แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) การศึกษาเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 1940 (อ้างใน Hoy and Miskel, 1982, p.226) ซึ่งต่อมา LBDQ ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น โดย Andrew W. Halpin and B.J. Winer (Halpin, 1966, p.86) เครื่องมือ LBDQ นี้ได้รับการนำไปศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักเศรษฐศาสตร์ และได้นำไปทดลองใช้กับบุคคลหลายกลุ่ม เช่น นายทหารอากาศและลูกเรือในฝูงบินทิ้งระเบิด บุคลากรที่ไม่ได้ทำการรบในกองทัพเรือ ในหมู่หัวหน้าคนงานโรงงานอุตสาหกรรม ข้าราชการพลเรือน ผู้นำนักศึกษา ครูใหญ่ และผู้บริหารการศึกษา

จากการศึกษาตั้งแต่ต้นมา สามารถนำมาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ มีอยู่ 2 ปัจจัยคือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ การจัดระเบียบองค์การ การจัดรูปองค์การ การกำหนดภารกิจ การกำหนดงาน กำหนดช่องทางการสื่อสาร กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน ผู้นำซึ่งมุ่งงานจะกำหนดงานให้บุคคลปฏิบัติอย่างเฉพาะเจาะจง รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน เน้นระยะเวลาปฏิบัติงาน และวันแล้วเสร็จของงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดและจะบอกให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาหวังให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร รวมทั้งจะกำกับดูแลให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

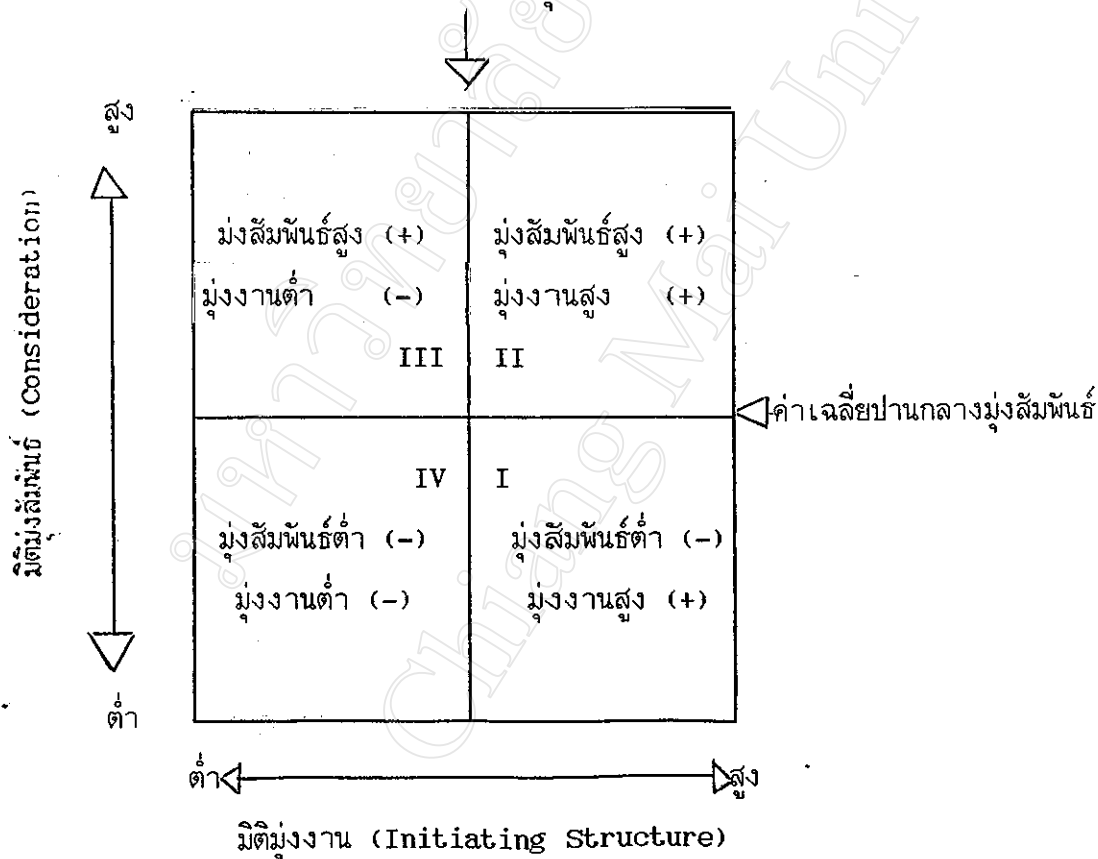
สำหรับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) นั้น หมายถึง ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการไว้วางใจ การเคารพนับถือ ความรู้สึกอบอุ่น และเอื้ออาทรต่อสวัสดิการต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

จะปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นคนที่ง่ายต่อการคบหา ทำตัวเป็นมิตรกับทุกคน และบ่อยครั้งที่จะนำความคิดของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ หากคะแนนจากแบบสอบถามด้าน มุ่งสัมพันธ์มีค่าสูง เป็นเครื่องแสดงถึงความรู้สึกทางจิตใจว่าใกล้ชิดกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และ ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ก็แสดงว่า ความรู้สึกใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำ และผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาห่างเหินกันมาก (Lunenburg and Ornstein, 1991, p.134)

ผลของการศึกษาโดยใช้เครื่องมือ LBDQ ได้ออกมาเป็นมิติของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ซึ่ง สามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำได้ดังแผนภูมิที่ 9

แผนภูมิที่ 9 Ohio State Leadership Grid

ค่าเฉลี่ยปานกลางมุ่งงาน



ที่มา Lunenburg and Ornstein, 1991 p.134

จากแผนภูมิที่ 9 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดนี้จะแสดงออก 4 รูปแบบด้วยกัน กล่าวคือ

- (1) มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
- (2) มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง
- (3) มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง และ
- (4) มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยใช้ LBDQ มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่อจะตรวจสอบดูผลว่าผู้บริหารรูปแบบใดใน 4 รูปแบบ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยหลายคน (อ้างใน Lunenburg and Ornstein, 1991, p.134) เช่น Halpin พบว่า ผู้ตรวจการการศึกษาที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะได้คะแนนสูงทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ Brown พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีคะแนนภาวะผู้นำสูงทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

การศึกษาภาวะผู้นำโดยทฤษฎี 2 มิติ ที่ใช้แนวทางการศึกษาทดลองของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้มีการยอมรับอย่างกว้างขวางในการศึกษา และการปฏิบัติในเรื่องภาวะผู้นำ (Lunenburg and Ornstein, 1991. p.135)

จากผลการวิจัยที่มากพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนสูงทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์แล้ว จะก่อให้เกิดผลความพึงพอใจสูง และมีผลทางปฏิบัติที่สูงระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู

เครื่องมือศึกษาภาวะผู้นำ LBDQ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบชี้ชัดพฤติกรรมของผู้นำในคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ กล่าวคือ (1) ปฏิบัติสม่ำเสมอ (2) ปฏิบัติบ่อย ๆ (3) ปฏิบัติเป็นครั้งคราว (4) ไม่ค่อยปฏิบัติ และ (5) ไม่ปฏิบัติเลย

แบบสอบถามจะแยกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ข้อกระทงคำถามจะมีมิติละ 15 ข้อ นอกจากนั้นแล้วยังสามารถใช้ LBDQ ถามใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่บุคคลอื่นคาดหวัง (LBDQ-Ideal, Staff) และ (2) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่บุคคลอื่นรับรู้ (LBDQ-Real)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผลงานวิจัยภายในประเทศ ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ใช้แบบสอบถาม LBDQ ได้มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องหลายระดับการศึกษา ที่น่าสนใจ และสามารถค้นพบได้คือ วิจิตร ธีระกุล (วิจิตร ธีระกุล, 2515, หน้า 71) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ส่วนตัว อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า อาจารย์ใหญ่ชายมีภาวะผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และอาจารย์ใหญ่หญิงมีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย นอกจากนั้นยังพบอีกว่า อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน สูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาต่ำกว่า สำหรับประสบการณ์ทางการบริหาร มีผลต่อภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่เช่นเดียวกัน อาจารย์ใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน สูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

นอกจากนี้ ศิริ เจริญวัย (2521, หน้า 42) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้อาจารย์จากวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่าอธิการวิทยาลัยครูที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีจำนวนมากกว่าอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังพบอีกว่าผลงานของวิทยาลัยครูที่มีอธิการที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานจะสูงกว่าผลงานของวิทยาลัยครู ที่มีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์

สำหรับในสถาบันอาชีวศึกษา ทศนา แสงวงศ์ (2522, หน้า 80) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นนำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยฯ เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็นมีด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน ส่วนอาจารย์ผู้สอนเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยฯ ที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยฯ ที่ควรจะเป็นมีด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

สำหรับในมหาวิทยาลัย บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526, หน้า 86) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้ประชากร 423 คน พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ในระดับมาก นอกจากนั้นยังพบอีกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก

วินัย นาราภิรมย์ (2530, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์กับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาพบว่า (1) พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ (2) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์ ด้านมิตรสัมพันธ์กับด้านกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง (4) ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิพลศึกษา วุฒิอื่น ๆ หรือวิเคราะห์รวมทุกอย่าง ทุกคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (5) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษากับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในวงการศึกษาของไทย ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาในพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure) ด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) และทั้งสองด้านร่วมกัน ผลจะอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มภาวะผู้นำของไทยจะมุ่งสัมพันธ์มากกว่าภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอันเป็นลักษณะสังคมและวัฒนธรรมของไทยที่ไม่เหมือนกับต่างประเทศที่จะได้นำเสนอต่อไป

นอกจากนี้ Boapimp, Surapol (1983, pp.103-105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้และความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำอธิการวิทยาลัยชุมชนของอาจารย์ประจำ และกรรมการวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา โดยมีข้อสรุปที่สำคัญคือ

อธิการของวิทยาลัยชุมชนประสบปัญหาในข้อขัดแย้ง ในด้านสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกของคณะกรรมการวิทยาลัย และคณะอาจารย์ประจำคณะ ข้อขัดแย้งดังกล่าวนี้เป็นผลเนื่องมาจากข้อบ่งชี้ในระดับของคะแนนความคาดหวังของคณะกรรมการวิทยาลัยและคณะอาจารย์ประจำ ในลักษณะมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับคะแนนความคาดหวังที่สูงกว่าคะแนนการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ของอธิการของวิทยาลัยชุมชน

อธิการของวิทยาลัยชุมชนมีข้อขัดแย้งด้านความคาดหวังอย่างมากของคณะกรรมการวิทยาลัย และอาจารย์ประจำ ข้อบ่งชี้เนื่องมาจากระดับคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ และความคาดหวังของคณะอาจารย์ประจำ มีระดับคะแนนมากกว่าการรับรู้และคาดหวังของคณะกรรมการวิทยาลัย

อธิการของวิทยาลัยชุมชนได้รับการคาดหวังในประสิทธิภาพของการมุ่งงาน จากคณะกรรมการวิทยาลัยและคณะอาจารย์ประจำ อันมีข้อบ่งชี้มาจากระดับของคะแนน ของค่าความคาดหวังมีสูงกว่าคะแนนค่าการรับรู้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติมากไปนั้น ปรากฏว่าในความคาดหวัง ของคณะกรรมการทั้ง 2 กลุ่ม ยังมุ่งในด้านการมุ่งงานในระดับที่น้อยกว่าการมุ่งสัมพันธ์

อธิการของวิทยาลัยชุมชนได้รับการคาดหวังอย่างสูงในด้านความสัมพันธ์ที่ดีจากกรรมการวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันอธิการของวิทยาลัยชุมชนได้รับการคาดหวังอย่างมาก ในเรื่องประสิทธิภาพของการทำงานจากคณะอาจารย์ประจำเช่นเดียวกัน ข้อบ่งชี้มาจากระดับคะแนนความคาดหวังด้านมุ่งงานของคณะกรรมการวิทยาลัยมีน้อยกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้มุ่งสัมพันธ์ ส่วนใน

ด้านค่าเฉลี่ยของค่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ประจำด้านมุงงานมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยการรับรู้ด้านมุงสัมพันธ์ ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ (Andrew W.Halpin, 1966, p.23) ที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่มุงการทำงานสูงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมผู้นำมุงสร้างความสัมพันธ์ด้วยข้อขัดแย้งดังกล่าวควรจะได้ทำการศึกษาต่อไป

ข้อความเห็นที่สอดคล้องกันของคณะกรรมการวิทยาลัย และคณะอาจารย์ประจำ คือ ในเรื่องความคาดหวังและการรับรู้ทั้งในด้านการมุงงาน และมุงสัมพันธ์ ในพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยชุมชนในสามพฤติกรรมในแบบสอบถาม LBDQ โดยมีระดับของคะแนนสูงทั้งที่เป็นจริงและการมุงหวัง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ควรจะได้ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีในพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยชุมชน

จากการวิจัยดังกล่าว ได้ข้อสรุปส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ร่วมงานต้องการ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุงด้านการทำงาน (Initiating Structure) และมุงความสัมพันธ์ (Consideration) ไปพร้อมกัน นอกจากนั้นการแสดงผลพฤติกรรมผู้นำยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน ชวัญและการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย