

การบูรณาการพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา

The Integration of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behaviors in School Administration

ฐิติรัตน์ ลีลาเอกนิตติ | Thitirat Leelaenkniti

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

Master of Education Program in Educational Administration, Srisaket Rajabhat University

Corresponding author e-mail: kruthitirat2563@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories) แนวคิดภาวะผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University) และการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) และได้แนะนำการบูรณาการพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure) คือ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการวางแผนการทำงาน และกำหนดตารางเวลาทำงานแน่นอน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานงาน มีการติดต่อสื่อสารกับทุกคนมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ผู้นำแบบมุ่งคน (consideration) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีมิตรภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือและกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน มีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้อยด้านใดด้านหนึ่ง หรืออ่อนทั้งสองด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคนก็ไม่ได้หมายความว่าผลจะเป็นบวกเสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะทำให้อัตราความไม่พอใจ การขาดงาน การเข้าออกจากงานจะสูง

คำสำคัญ: การบูรณาการ, พฤติกรรม, ผู้นำแบบมุ่งงาน, ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์, การบริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

This paper presents behavioral theories, leadership concepts based on leadership studies at The Ohio State University, and studies at the University of Michigan Studies. Integration of task-oriented and relationship-oriented leadership behaviors in school administration. task-oriented leader This type of leader is characterized by enthusiasm, initiative, goals and roles of leaders and operators are clearly defined, work plans and work schedules are determined, focusing on working accordingly. Procedures, work standards are set, communication is communicated to everyone, assignments are clear. People-oriented leaders are characterized by caring and building good relationships with workers, having good friendships with workers, trusting each other, accepting others' opinions, participating in management and operations. Make decisions, have good communication, warmth, care for the morale and welfare of the workers. Leaders with both task-oriented and people-oriented behaviors tend to have higher worker success and satisfaction compared to leaders who are weak on one side or both. However, leaders with both work-oriented and people-oriented behaviors are not necessarily positive. This is because this kind of leadership behavior will cause the rate of dissatisfaction, absenteeism and turnover to be high.

Keywords: integration, behavior, task-oriented leadership, relationship-oriented leadership, school administration

บทนำ

พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์การผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้นำที่ทำลายขวัญของคณงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

แนวคิดพฤติกรรม (พฤติกรรมศาสตร์)

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories)

พฤติกรรมผู้นำเป็นความประพฤติหรือสิ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงศักยภาพของสภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำ ให้เกิดเป็นผลงานเชิงประจักษ์แก่ผู้ร่วมงาน อันเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีแนวคิดในการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการโดยผู้นำแต่ละคนจะมี

พฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเน้นการศึกษาว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงสามารถฝึกฝนหรืออบรม (Trained) ผู้คนทั้งหลาย

ให้สามารถเป็นผู้นำได้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจมีดังนี้ โดยนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ผลการวิจัยว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญหรือโดดเด่นมีพฤติกรรมของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมความคิดริเริ่มโครงการ (Initiating structure) คือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่จะกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานโดยจะออกคำสั่ง วางแผน กำหนดวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมพิจารณา (Consideration) คือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างตน กับลูกน้องโดยแสดงพฤติกรรมที่ไว้วางใจกับลูกน้องการแสดงท่าทีเป็นมิตรเข้าใจความต้องการของลูกน้องและให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งตระหนักถึงความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Daft, 1999 : 24)

แนวคิดภาวะผู้นำ

สัมมา รณิธย์.(2556,หน้า 14) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมบุญ ศรีสรรหิรัญ (2547,หน้า 25) ภาวะผู้นำเป็นการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงานเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550,หน้า 166) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้น จูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ และทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยการเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจงานขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 โดยฮาลปิน ไวเนอร์ และสต็อกคิล (Halpin, Winer, Stogdill) เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกและสั่งการ เพื่อให้สมาชิกและบุคคลอื่น ๆ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของกลุ่ม โดยการศึกษาได้แบ่งเกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 2 มิติ คือ (วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 192-194)

1. มิติด้านการให้ความสำคัญกับคน (Consideration Behavior) ผู้นำจะให้ความสำคัญ เอาใจใส่ และไวต่อความรู้สึกของพนักงานและมีความพยายามที่จะสร้างความพอใจให้ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมซึ่งแสดงถึงลักษณะของการให้ความสำคัญกับคน ได้แก่ ความจริงและไว้วางใจ การช่วยเหลือ สนับสนุน การเคารพต่อผู้อื่น และมีลักษณะของความเป็นเพื่อน ให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงาน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเคารพความคิดเห็นของผู้ตาม มีความเป็นกันเองและให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะที่เท่าเทียมกับตนเอง

2. มิติด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน (Initiative Structure Behavior) ผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องของโครงสร้างการทำงาน ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย บทบาท โครงสร้างของบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) เพื่อก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะจัดระบบ กำหนดภารกิจและมอบหมายงานให้นำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำจะกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสารและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (UM) เริ่มในราวปี ค.ศ.1947 โดยเรนซิสลิเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ศึกษาวิธีการที่จะจัดการให้บุคคลทำงานให้บรรลุเป้าหมายและผลงานที่ต้องการ โดยพยายามหาหลักการและวิธีการของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่ใช้ศึกษา ได้แก่

- ผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน
- ความพอใจในงานของสมาชิกในองค์การ
- อัตราการลาออก การขาดงาน และอัตราการร้องเรียน
- ค่าใช้จ่าย
- ของเสีย
- แรงจูงใจของพนักงานและฝ่ายจัดการ

การศึกษาของ UM ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ตามในองค์การประเภทต่าง ๆ เช่น องค์การด้านเคมี ไฟฟ้า อาหาร เครื่องจักรกลหนัก ประกันภัย ปีโตรเลียม สาธารณูปโภค สาธารณูปการ โรงพยาบาล ธนาคาร และหน่วยงานของรัฐซึ่งได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 แบบ คือ (วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 191 และรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 86-92)

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Attitudes and Behaviors) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และจะไม่ทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งที่การทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-Oriented Attitudes and Behaviors) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหา และการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

การบูรณาการพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษา

การแบ่งภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานส่วนผลการวิจัยส่วนใหญ่สรุปว่าภาวะผู้นำที่มุ่งคน จะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่มุ่งงาน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะจะส่งผลประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันเพราะฉะนั้นการบริหารงานจะต้องนำทั้ง 2 แบบมาบริหารร่วมกันเพื่อที่จะได้ให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

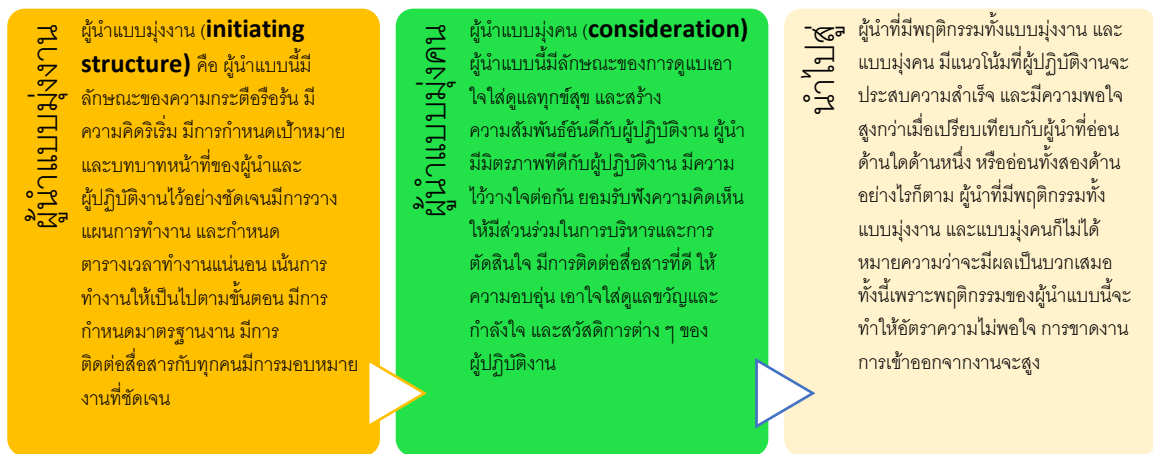
บทสรุป

ผู้นำแบบมุ่งงาน (initiating structure) คือ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการวางแผนการทำงาน และกำหนดตารางเวลาทำงานแน่นอน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานงาน มีการติดต่อสื่อสารกับทุกคนมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

ผู้นำแบบมุ่งคน (consideration) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีมิตรภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน มีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้อยด้านใดด้านหนึ่ง หรืออ่อนทั้งสองด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคนก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีผลเป็นบวกเสมอ ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจ การขาดงาน การเข้าออกจากงานจะสูง

องค์ความรู้ใหม่



เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยและไซเท็กซ์*. ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมมา รณิธย์. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.