

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในงานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแสดงรายละเอียดตามลำดับ ต่อไปนี้

1. นวัตกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
  - 2.2 ความหมายของนวัตกรรม
  - 2.3 คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. บริบทของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  - 3.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  - 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  - 3.3 บริบทด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตสิริ, (บ.ก.) (2540, น. 43) ให้นิยามของผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดี

ร่วมปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย และภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า รมิใช้ก็ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าความหมายของ ผู้นำ มีข้อสรุป 2 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำไปทำ การเดินตามหรือทำตามนั้น มิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นำนั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้ผู้คนเกรงกลัวจึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ ผลสำเร็จที่ดี ผลความสำเร็จ เป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำ ผู้นำที่แท้จริงอาจไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง แต่เป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริง ๆ

อาคม วัตโธสง (2547, น. 3) ได้สรุปความหมาย ผู้นำ ไว้ว่า ใครก็ได้ที่สามารถนำผู้อื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร และภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้ายตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทยอดม (2548, น. 3) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคล ที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น สำหรับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวเองเป็นเครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพลักษณะของความ เป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, น. 30) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilize) ผู้ดลบันดาล (Inspire) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติ การดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ส่วนภาวะผู้นำนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สารของภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการ

การบริหารตนเองและครองใจคนอื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น หรือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จจากวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

จากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของผู้นำ พบว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นที่อยู่ในองค์กรร่วมมือร่วมใจดำเนินงานต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือ ส่วนภาวะผู้นำ จะเป็นเรื่องของลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตนที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

### 2.1.2 ภาวะผู้นำ

ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1940–1950 การวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ถูกศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการศึกษา ส่วนมากมุ่งเน้นวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้นำ 2 อย่าง คือ มุ่งงานและมุ่งคน ตัวอย่างจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน จึงเป็นจุดเริ่มแรกของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ หลังจากนั้นก็มีทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ Contingency Leaders Theory) ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (a Participation Theory of Leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต ( a Life Cycle Theory of Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Theory) เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละแบบอย่างที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นผลดีนั้นขึ้นกับว่า ผู้นำแต่ละคนมีความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพโดยการผสมผสานของแต่ละแบบอย่างของทฤษฎี เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (วิเชียร วิทยอดม, 2548, น. 100)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย แต่ละทฤษฎีก็เหมาะสมตามยุคสมัย เมื่อเวลาผ่านไปก็อาจลดความสำคัญลงไปบ้าง และเกิดทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือไม่ก็มีการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวพันกันมากขึ้น จึงทำให้ทฤษฎีต่าง ๆ ยังคงเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอยู่เสมอ การนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำในตอนนี้จะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทฤษฎีผู้นำทั่วไป และ 2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีผู้นำทั่วไป ประกอบด้วย 6 ทฤษฎี
  - 1.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)
  - 1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)
  - 1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
  - 1.4 ทฤษฎีผู้นำแบบตารางการบริหาร (Managerial Grid of Leadership Theory)
  - 1.5 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)
  - 1.6 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 Management)
2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย 4 ทฤษฎี
  - 2.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด (The Situational Leadership Theory)
  - 2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ (The Leadership Decision-making Theory)
  - 2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Theory)
  - 2.4 ทฤษฎีผู้นำทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-goal Theory of Leadership)

การศึกษาแนวการศึกษาผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาสามารถเลือกใช้ทฤษฎีผู้นำ แบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม เพื่อจะได้จูงใจผู้ตาม ให้ทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร (อาคม วัตโรสง, 2547, น. 42-43, 65)

เป็นเวลากว่าพันปีแล้วที่นักปรัชญา นักประวัติศาสตร์ และนักสังคมศาสตร์ ได้พิจารณาถึงปรากฏการณ์ของเรื่องภาวะผู้นำ บุคคลทั่วไปหรือผู้จัดการในองค์กรสามารถศึกษาเรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำจากงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีแรก ได้สันนิษฐานว่าแหล่งปฐมภูมิของควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ มาจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำคนนั้นเอง อย่างไรก็ตามคุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถอธิบายเรื่องควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้น

ที่ประเด็นที่ว่า โดยปกติ ผู้นำทำอะไร เมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งทฤษฎีนี้พยายามที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำ และการมีปฏิริยาตอบกลับของพนักงานทั้งในเรื่องของอารมณ์ และพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีที่สาม หรือ ทฤษฎีสถานการณ์ จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มีการศึกษาในเรื่องเหล่านี้มากขึ้น จนกลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้หลุดพ้น (transcend) ต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อผลประโยชน์ของตน (Self-interest) เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554, น. 47-49)

การศึกษาถึงแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์กรที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์กรให้มากที่สุด ในการศึกษาลักษณะผู้นำนั้น จะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งลักษณะของผู้นำ จะหมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ผู้นำจะต้องนำ หรืออาจหมายถึง พฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ทำให้ลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไป (วิเชียร วิทญูตม, 2548, น. 7)

จากภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเมื่อปี พ.ศ. 2540 สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตสิริ, (บ.ก.) (2540, น. 85-89) ได้เสนอภาวะผู้นำที่คาดหวัง และเป็นที่ต้องการไว้ดังนี้

1. ผู้นำผู้ยึดหลักการ ซึ่งผู้นำลักษณะนี้เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น
2. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ การมีผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด จะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะสามารถพองค์กรให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง
3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และทำให้สิ่งที่แย่กว่าค่อย ๆ จางหายไปเป็นที่สุด เป็นการพัฒนาโดยให้มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกแก่คนในองค์กรทันที ผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติที่ทำให้เกิดรูปธรรมของการกระทำได้อย่างจริงจัง จึงจะเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างจริงจัง

4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน คือ ผู้ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ กล้าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่จะตามมา มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลสำเร็จเกิดขึ้นโดยละทิ้งความกังวลในข้อปลีกย่อย ยืนหยัดในหลักการพื้นฐานแต่จะลุ่มมือล่วยในรายละเอียดของการปฏิบัติ ส่งเสริมผู้มีความตั้งใจทำงานและร่วมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่พร้อมทั้งปกป้องและให้การตอบแทนที่ดีงาม

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตสิริ, (บ.ก.) (2540, น. 57) ยังได้ยกตัวอย่างลักษณะของผู้นำในปัจจุบันไว้ว่า ต้องเป็นคนฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และยังได้สรุปไว้อีกว่า ผู้นำของไทยในอนาคต ควรจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่ง เป็นภาวะของจิตวิญญาณ
2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้องและรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ยอมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ
3. เป็นผู้ที่มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำ คือมีวิธมองโลก วิธมองคนในเชิงบวกมากกว่าคิดจะถอยหลัง รื้อหรือยอมแพ้ คือมองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเสมือนเป็นการต่อยอดให้พลังจิตนั่นเอง
4. เป็นผู้มีความสามารถในการพูด การแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องพูดกับคน ต้องเกี่ยวกับคน เพราะฉะนั้นความสามารถในการพูด การแสดงออกในการสื่อความต่าง ๆ จึงเป็นลักษณะที่สำคัญ
5. เป็นผู้ทำอะไรให้ได้ผลที่จริงจัง เป็นผลงาน จะบริหารงานก็บริหารได้ ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2545, น. 16) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ มิใช่บุคคล กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และหากกล่าวถึงความเข้มแข็งของภาวะผู้นำในองค์กร ก็ดูได้จากความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายนั่นเอง

วิเชียร วิทยอดม (2548, น. 268-270) ได้สรุปไว้ว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ ได้แก่

1. ต้องเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานและมีความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ
2. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้
3. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถเหมาะสมในการมองประเด็นและปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล
4. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, น. 17-26) ได้กล่าวไว้ว่า ก้าวแรกของผู้นำคือ

1. การยอมรับตัวเองอย่างที่เราเป็น
2. ค้นหาตนเองให้พบและพัฒนาจุดเด่นของตนเองให้ดีที่สุด
3. การยับยั้งการพัฒนาความสามารถที่ค้นพบ
4. ต้องระลึกเสมอว่าผู้นำต้องมีอุปสรรคเสมอ

นอกจากนี้ ลักษณะสำคัญของผู้นำอื่น ๆ ได้แก่ ต้องมีเป้าหมาย ต้องรู้จักการจัดการที่ดี ต้องทำความเข้าใจบุคลากร และต้องสื่อสารเป็น

ดิลก บุญเรืองรอด (2552, น. 21) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมในการทำให้บุคคลทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกัน หรือ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มคน เพื่อการตั้งและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วน ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับสิทธิมอบหมาย และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้นำภารกิจไปสู่ความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554, น. 26) ได้สรุปไว้ว่า การเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งชักจูงบุคคลอื่นให้ทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสมัคสมานสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Cohesive and Coherent) ซึ่งผู้นำสามารถทำกระบวนการนี้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ก็โดยการประยุกต์คุณสมบัติต่าง ๆ (Attributes) ของการเป็นผู้นำ เช่น ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) คุณลักษณะ (Character) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) เป็นต้น

นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554, น. 121) ได้สรุปไว้ว่า การก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทักษะที่สำคัญหลายประการ ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อความเป็นผู้นำและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำมีด้วยกัน 8 ประการ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กรทุกระดับได้ประจักษ์ชัดว่าทักษะทั้ง 8 ประการนี้เป็นกุญแจสำคัญของพวกตนที่ควรมีไว้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

1. การบริหารพนักงาน (Leading Employees)
2. ความฉลาดหลักแหลม (Resourcefulness)
3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
5. ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure)
6. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาดีขึ้นไปเรื่อยๆ (Building and Mending Relationship)
7. ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จจลุล่วง (Doing Whatever it Takes)
8. การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, น. 13, 39) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์กร เพราะผู้นำมีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ การเป็นผู้นำต้องมีความหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ การมีอิทธิพลและอำนาจ ความกล้าและการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ซึ่งความเป็นผู้นำสามารถที่จะเรียนรู้ได้จากการเริ่มพัฒนาคุณภาพผู้นำของตนเองและฝึกฝนจากประสบการณ์ทางการงานและชีวิต และคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำคือ จะต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ และสามารถสื่อสารได้

## 2.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 2.2.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, น. 30) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำไทยเพื่อศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สภาวะที่ผู้นำและผู้ตามในสังคมไทยจะต้องเผชิญในปัจจุบันและอนาคต จะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. กระแสประชาธิปไตย จะมีมากขึ้น
2. กระแสโลกที่ไร้พรมแดน จะก่อให้เกิดการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง สิ่ง que ผู้นำจะต้องแสวงหา คือ การหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสม ระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น
3. กระแสข่าวสารข้อมูล ผู้บริหารยุคใหม่ต้องคิดอยู่เสมอว่าจะเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้อย่างไร
4. กระแสวัฒนธรรม เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของคนในระดับต่าง ๆ ในองค์กรย่อมเกิดขึ้นได้ เช่น ความอดทน ความจงรักภักดี ความนิยมวัตถุ ภาษาสากล การทำงานเป็นทีม การบริหารงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น



สัมฤทธิ์ กางเพ็ญและประยุทธ ชูสอน (2557, น. 75-80) ได้กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของคนใน generation Z เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ชอบใช้ Internet หรือที่เรียกกันว่าเป็นชาวเน็ต (Netizen) เด็กยุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเปลี่ยนไปจากเดิมโดยให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงต้องมีทักษะที่จำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) คือ

1. 3Rs ได้แก่ Reading (อ่านออก) (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น)

2. 7Cs ได้แก่ Critical thinking & Creativity & Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration Teamwork & Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications Information & Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) และ Career & Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

จากทักษะดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้นำรุ่นต่อไปจะต้องมีแนวความคิดและมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงสามารถสร้างความสอดคล้อง (Congruence) ในการทำงาน การเปิดกว้างทางความคิด และค้นหาแนวทางใหม่ ๆ

ในศตวรรษที่ 21 จะเป็นยุคสังคมแห่งปัญญา และเป็นสังคมเครือข่าย (Network-based Society) เป็นยุคของนักคิด นักบูรณาการความรู้ และใช้ปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จะมีการนำเทคโนโลยีมาสร้างให้เกิดนวัตกรรม มีการสร้างเครือข่ายการผสมผสานของธุรกิจ ซึ่งเป็นยุคแห่งการสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกแบบใหม่ ในขณะที่เดียวกันยุคนี้ถือว่าประชากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขัน เพราะโลกสมัยใหม่ได้เปลี่ยนฐานการผลิตจากทรัพยากรทางธรรมชาติไปเป็นประชากรแทน ประชากรในฐานะเป็นฐานการผลิตเพราะจะต้องใช้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อจัดการให้เกิดมูลค่า

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral Flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และความสามารถเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Ability) รวมถึงกระบวนทัศน์ในการคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) เป็นต้น

## 2.2.2 ความหมายของนวัตกรรม

ทุกวันนี้โลกมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อผู้คนและสังคมในวงกว้าง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกมีสภาพไร้พรมแดนและเกิดการเชื่อมโยงอย่างทั่วถึงกัน การกลายเป็นโลกยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมากต่อการดำรงชีวิตของคนในสังคม เป็นสังคมของข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์การจึงต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มากขึ้น รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก นวัตกรรมเกิดขึ้นในสังคมเพราะเป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

เสนห์ จุ้ยโต (2548, น. 2-3) ได้สรุปความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เป็นสิ่งใหม่และองค์การยอมรับเอาไปใช้ นวัตกรรมจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกครั้ง จึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเข้าไปเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ นวัตกรรมยังเป็นความคิดด้านสร้างสรรค์ ประกอบด้วยกระบวนการบริหารและความคิดทางสังคมเพื่อรวบรวมให้เกิดการแก้ปัญหา กลับไปใช้ภายในสังคม ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ มีผลทำให้วิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นกว่าเดิม

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 30-31) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การปรากฏของความคิดและนำความคิดนั้นไปปฏิบัติเป็นรูปธรรม การได้ความคิดถือว่าเป็นด้านของความคิดสร้างสรรค์ แต่การนำไปใช้เป็นรูปธรรม เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือวิธีการบริหารใหม่ นับว่าเป็นการนำความคิดในนามธรรม สู่วิธีการปฏิบัติที่จับต้องได้

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2552 ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ไว้ดังนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายความรวมถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนของผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่ หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552, น. 2)

นวัตกรรม หมายความว่า สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมมิได้มีความหมายเฉพาะการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิถีคิดเพื่อหาข้อสรุปหรือแนวทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ ในลักษณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, 2554, น. 5-5)

พยัต วุฒิรงค์ (2555, น. 14-15) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นความคิด วิธีการ การกระทำ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม หรือนำมาเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม แม้ว่าความคิด วิธีการ การกระทำ หรือสิ่งใหม่ ๆ นั้น จะเคยใช้ในสังคมอื่นได้ผลดีมาแล้วก็ตาม แต่ถ้านำมาใช้ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมอีกสังคมหนึ่ง ก็จัดว่าเป็นนวัตกรรม และการยอมรับนวัตกรรม หมายถึง การที่บุคคลได้นำเอาความรู้ ความคิด วิธีการ หรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการประกอบอาชีพหรือการดำรงชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม เป็นผลที่เกิดจากการคิดค้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการแก้ปัญหาของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การในอนาคต โดยที่นวัตกรรมนั้น อาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่สามารถทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นต่อองค์กร

### 2.2.3 คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารจะต้องรักษาความสม่ำเสมอและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาต่อการผลิตสินค้าและบริการ กระบวนการในการทำงาน และปรับแผนยุทธศาสตร์ในเวลาเดียวกัน

เสนห์ จุ้ยโต (2548, น. 156) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารองค์การทุกระดับจะมีความเกี่ยวข้องกับการนำด้านนวัตกรรมและวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จินตนาการ การพยากรณ์ การคาดการณ์ และบูรณาการ
2. ผู้บริหารระดับกลาง จะเกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมด้านการจัดการ ด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ ระบบงานประสานงาน
3. ผู้บริหารระดับต้น จะเกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคนิควิธีทำงาน การคิดค้นหาวิธีทำงานที่ดีกว่าการปรับปรุงงาน

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 59-60, 88) ได้เสนอสาระสำคัญ 6 ประการเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. การสร้างนวัตกรรมต้องมาจากผู้บริหารส่วนบนสุด
2. การออกแบบและการนำไปปฏิบัติ จะต้องมาจากกระบวนการในการสร้าง

นวัตกรรม

3. กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การสร้างนวัตกรรมเป็นจริงขึ้นมา
4. จัดสรรทรัพยากรและประเมินระดับของความเสี่ยง
5. สร้างระบบเมทริกซ์ในเรื่องการสร้างนวัตกรรม
6. มอบรางวัลและแรงจูงใจต่อผู้เสนอการสร้างนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการสร้างนวัตกรรม ด้วยการฟังปัญหา การคิดตามแก้ไข ปัญหาจากคำถามต่าง ๆ ทำให้สามารถที่จะออกแบบกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรได้

ณัฐยา สินตระการผล (2553, น. 359-398) ได้เสนอองค์ประกอบ 4 อย่างที่ทำให้องค์กร เกิดความสามารถในนวัตกรรม ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและองค์กร 2) บุคลากรและทักษะ 3) กระบวนการ และเครื่องมือ 4) วัฒนธรรมและค่านิยม ภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ผู้บริหารควรมี ตัวอย่างเช่น ทำให้นวัตกรรมกลายเป็น ความสามารถขององค์กร มีการติดต่อกันในองค์กรอย่างทั่วถึง มีการกระจายความรับผิดชอบในเรื่อง นวัตกรรม สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จและมีเกณฑ์การให้รางวัล เป็นตัวอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้บุคลากร เสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารได้ตลอดเวลา

พยัต วุฒิรงค์ (2555, น. 63) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ ที่ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง มองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ มีระบบการให้รางวัลตาม ความสามารถ ทักษะและผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดความ ไว้วางใจ ประกอบกับการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ได้

พยัต วุฒิรงค์ (2557, น. 202) ได้สรุปความสำเร็จในการสร้างความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การไว้ว่า ผู้นำขององค์การคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้งศักยภาพของทรัพยากร สภาพแวดล้อมในองค์การ การสร้างวัฒนธรรมในองค์การ นวัตกรรมในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาองค์การ นวัตกรรมเกิดขึ้น ได้ด้วยฝีมือมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างนวัตกรรม ได้ ต้องมีทุนความรู้ ทุนทักษะ ทุนปัญญาและทุนความสุข จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์การต้องสรรหา และต้องรักษาทุนเหล่านี้ให้มีขึ้นในทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายร่วมของบริษัทและพนักงาน เพราะ เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดพฤติกรรม และความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยพบว่า รายละเอียดโดยส่วนมากจะเป็นการอธิบายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่จะทำการวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อไป

## ตารางที่ 2.1

### ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ด้าน บุคลิกภาพ	ด้าน ทักษะ	ด้านบทบาท หน้าที่	ด้านคุณลักษณะ ทางสังคม
เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, น.156)		✓		✓
สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 59-60)			✓	
ณัฐยา สินตระการผล (2553, น.359-398)		✓	✓	
พยัต วุฒิรงค์ (2555, น. 63)	✓	✓	✓	✓
นภวรรณ คณานุรักษ์ (2554, น.123-133)	✓	✓	✓	✓
พยัต วุฒิรงค์ (2557, น. 202)		✓	✓	✓
สัมฤทธิ์ กางแพง และประยุทธ ชูสอน (2557, น. 75-80)		✓		
อรอนงค์ โรจน์วัฒน์บุญย์ (2553, น. 219-220)	✓	✓	✓	✓
นภวรรณ ชูประยูร (2554, น. 99-105)			✓	✓
สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555, น. 119-128)	✓	✓	✓	✓
ขวัญชนก โตนาค และคณะ (2557, น. 131-140)	✓	✓	✓	✓
Drew (2010, p. 57-76)			✓	
อรอนงค์ ประจันเขตต์ (2557, น. 45-51)	✓	✓	✓	✓
Sen and Eren (2012, p' 1-14)	✓	✓	✓	✓
Uusiattti et al. (2012, p' 828-837)	✓	✓	✓	✓
Bouhali et al. (2015, p' 72-78)		✓		✓

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ดังแสดงในตารางที่ 2.1) พบว่ามีการศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ใกล้เคียงกัน ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยรวมได้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านคุณลักษณะทางสังคม

## 2.3 บริบทของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 2.3.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เนื้อหาในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงมาจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (<http://www.web.msu.ac.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2558)

#### 2.3.1.1 โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงถนนประสานมิตร

แรกเริ่มก่อนที่จะมีการก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง นั้นวงการการศึกษาของไทยประสบปัญหาในความล้มเหลวของการศึกษาประชาชนส่วนใหญ่ยังมีมาตรฐานการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

โดยเฉพาะบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้นั้นยังมีข้อจำกัดหลายประการ และยังประสบปัญหาอื่นอยู่เนื่อง ๆ โดยเฉพาะพื้นที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งต้องประสบกับการย้ายที่ตั้งอยู่เสมอ เช่น ในพ.ศ. 2484 เมื่อรัฐบาลได้สถาปนาระทรวงอุตสาหกรรม ใช้พื้นที่ตั้งของโรงเรียนแห่งเดิม จึงจำเป็นต้องย้ายสถานที่ตั้งมาที่ใหม่

ภายหลังได้มีผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาท่านหนึ่งจึงได้พยายามแสวงหาสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อก่อตั้งกิจการวิชาครู ให้เป็นหลักฐานมั่นคงสืบไป คือ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล ซึ่งมีความกังวลต่อสภาพการณ์ดังกล่าว จนสามารถมาได้พื้นที่บริเวณถนนประสานมิตร ริมคลองแสนแสบ ซึ่งเดิมพื้นที่ ดังกล่าวก่อนนั้นเคยใช้เป็นฟาร์มเลี้ยงโค เพราะในระหว่างสงครามไม่มีนมเนยเข้ามาจากต่างประเทศ ท่านจึงได้ทำหนังสือราชการขอซื้อที่จากกระทรวงเกษตรที่ ในราคา วาละ 38 บาท รวมทั้งขอซื้อจากเจ้าของรายอื่นใกล้เคียงเพิ่มเติม

จากนั้นจึงได้มีการก่อสร้างอาคารและจัดให้มีการประชุมกัน ในวันที่ 2 พฤษภาคม 2492 เพื่อกำหนดนัดหมายทำความเข้าใจ เรื่องคำสั่งเปิด โรงเรียน และแต่งตั้งคณะกรรมการและระเบียบ ลงวันที่ 28 เมษายน 2492 จึงได้กำหนดวันดังกล่าวเป็นวันก่อตั้งโรงเรียน และพิจารณาตั้งชื่อชั่วคราวว่า โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงที่ถนนประสานมิตร อำเภอพระโขนง จังหวัดพระนคร

### 2.3.1.2 วิทยาลัยวิชาการศึกษา

ต่อมาวงการศึกษาก็ได้ประสบปัญหาเข้ามาอีกทั้งภาวะการณ์ขาดแคลนครูเป็นอันมากและวุฒิครูสูงที่สุดคือวุฒิ ป.ม. (ประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยม) ซึ่งเทียบเท่ากับอนุปริญญาเท่านั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในอาชีพครู อีกทั้งครู ป.ม. บางคนเมื่อศึกษาเพิ่มเติมสูงขึ้นได้ปริญญาทางด้านอื่นแล้วต่างลาออกไปประกอบอาชีพใหม่ที่เข้าใจว่ามีความก้าวหน้ามากกว่า ผู้ใหญ่ในวงการศึกษาก็ได้มีการปรึกษาหารือและดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวมาตามลำดับ แต่ความเข้าใจในเวลานั้นของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคคลในพรรครัฐบาล มีน้อย จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก

อย่างไรก็ตามในที่สุดก็สามารถตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้สำเร็จ โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2497 ระหว่างนั้น อาจารย์บุญถิ่น อัตถากร อธิบดีกรมการฝึกหัดครู (พ.ศ.2500 –2513) และเป็นคณะกรรมการร่วมของโครงการพัฒนาการศึกษาด้วย ซึ่งให้ความสำคัญกับงานฝึกหัดครูอย่างมาก จากแนวคิดในการดำเนินการขยายการฝึกหัดครูระดับปริญญาไปสู่ส่วนภูมิภาคนั้น จึงได้มีการขยายวิทยาลัยวิชาการศึกษา ซึ่งขณะนั้นยังสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความคล้ายคลึงทั้งในที่มา จุดประสงค์และการดำเนินการเพื่อผลิตบุคลากรวิชาชีพครู เหมือนกับกรมการฝึกหัดครู

จากนั้นจึงได้มีการขยายวิทยาเขตไปสู่ภาคต่าง ๆ ทุกภาค โดยได้เปิดสอนแห่งเดียวในแต่ละภาค คือ ภาคเหนือเปิดที่พิษณุโลก (25 มกราคม 2510) ภาคใต้ที่สงขลา (1 ตุลาคม 2511)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มหาสารคาม และกรุงเทพฯ  
ที่บางเขน (27 มีนาคม 2512)

### 2.3.1.3 วิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

บุคคลที่มีคุณูปการต่อวงการศึกษาไทยท่านหนึ่ง คืออาจารย์บุญถิ่น อัตถากร อดีตอธิบดีกรมการฝึกหัดครู (พ.ศ. 2500 - 2513) อีกทั้งมีภูมิลำเนากำเนิดอยู่ที่จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาตอนนั้นว่า ต้องการใช้การศึกษาพัฒนาชุมชนในชนบท โดยต้องริบผลิตครูที่มีคุณภาพและจำนวนมากพอเพียงพอออกไปเป็นผู้นำ โดยการศึกษาฝึกหัดครูจะต้องเป็นขั้น ๆ โดยลำดับจนถึงขั้นปริญญา ขณะเดียวกันก็ค่อยลดการผลิตครูระดับประกาศนียบัตรลงจนเลิกไปในที่สุด และผลิตครูชั้นปริญญาเพิ่มขึ้น ๆ และเมื่อถึงโอกาสอันสมควร สถานศึกษาฝึกหัดครู สถานศึกษาอาชีวศึกษา และสถาบันชั้นปริญญาต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในจังหวัดเดียวกันและจังหวัดใกล้เคียง ก็จะรวมกันเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาค ในส่วนของวิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาสารคาม ในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งนั้นต้องประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอันเกิด จากความไม่พร้อมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ครุภัณฑ์ ประกอบการเรียนการสอน จึงต้องอาศัยวิทยาลัยครูมหาสารคามในเบื้องต้นเกือบทั้งหมดที่กล่าวมาช่วยพยุงและเป็นพี่เลี้ยงในช่วงก่อร่างสร้างตัวซึ่งปัญหาดังกล่าว วิทยาลัยวิชาการศึกษาอื่นที่ไปตั้งในแต่ละภูมิภาคต่างประสบเช่นกันและแก้ปัญหาดังที่กล่าวมา

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษาแรก พ.ศ. 2511 มี 2 วิชาเอกคือ วิชาเอกภาษาอังกฤษและชีววิทยา โดยสามารถเปิดรับนิสิตได้ทั้งสิ้น 134 คน ซึ่งนิสิตที่มาเรียนในระยะแรกปีการศึกษา 2511-2515 เป็นนิสิต ที่คัดเลือกจากนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีจากวิทยาลัยครูทั่วประเทศ มาศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี

ในปีการศึกษา 2512 อาคารของวิทยาลัยได้สร้างเสร็จและสามารถเปิดใช้ได้ คือ อาคารเรียน 1 หอสมุด หอศิลป์ โรงอาหาร หอพักชาย และหอพักหญิง จากนั้นวิทยาลัยจึงได้มีการพัฒนามาตามลำดับ โดยในปี 2514 ได้มีการดำเนินการขอพื้นที่ฝั่งตรงข้ามซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ของกองทัพ อากาศ ซึ่งได้ใช้เป็นสนามแข่งม้าและสนามบินจากนั้นจึงได้มีการก่อสร้างอาคารเรียนและหอพักเพิ่มเติมขึ้นมา

### 2.3.1.4 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม

ณ วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 ดังนั้น ในวันที่ 29 มิถุนายน 2517 โดยรวมวิทยาลัยเขตทั้งหมดเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แล้วโอนไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย



**ภาพที่ 2.1** มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “ประวัติความเป็นมา,” โดย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, สืบค้นจาก [http://www.web.msu.ac.th/msucont.php?mn=mhistory&paction= SHOW\\_ABOUTMSU](http://www.web.msu.ac.th/msucont.php?mn=mhistory&paction=SHOW_ABOUTMSU)

### 2.3.1.5 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาการมาตามลำดับโดยอาศัยเงื่อนไขของเวลาในการสร้างความพร้อมต่าง ๆ กระทั่งสามารถดำเนินการแยกเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศสำเร็จภายใต้ชื่อ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 22 ของประเทศไทย

ภายหลังได้มีการขยายพื้นที่มายัง ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 1,300 ไร่ ขณะนั้นรองศาสตราจารย์ ดร.ภาวิช ทองโรจน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคามคนแรก (พ.ศ. 2538-2546) และได้ดำเนินการสร้างอาคารต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ภายหลังจึงได้ย้ายศูนย์กลางบริหารงานมา ณ ที่ทำการแห่งใหม่ในปีการศึกษา 2542 อีกทั้งยังได้มีการเปิดสาขาวิชาและคณะใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อเปิดบริการทางการศึกษาให้มีความ



หลากหลายมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้เปิดสอนหลักสูตรและสาขาวิชาต่าง ๆ ที่หลากหลายและมีโครงการจัดตั้งคณะใหม่อีกทยอยเปิดในแต่ละปีการศึกษา เป็นต้น



### ภาพที่ 2.2 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “ประวัติความเป็นมา,” โดย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, สืบค้นจาก [http://www.web.msu.ac.th/msucont.php?mn=mhistory&paction= SHOW\\_ ABOUTMSU](http://www.web.msu.ac.th/msucont.php?mn=mhistory&paction=SHOW_ABOUTMSU)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้เปิดสอนระดับประถมและมัธยมศึกษาใน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเปิดสอนในปีการศึกษา 2540 เป็นปีการศึกษาแรกและยังได้ขยาย การศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโทไปยังวิทยาเขตนครพนมและศูนย์พัฒนาการศึกษาอุดรธานี โดยใช้สอน ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม ในเวลานี้ทางมหาวิทยาลัยยังได้มีโครงการที่กำลังดำเนินการ และจะดำเนินการอีกมาก ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศชาติและ องค์กรรวมต่อไป

### 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

มาตรา 5 ได้กล่าวไว้ว่า ให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นมหาวิทยาลัยหนึ่งเรียกว่า "มหาวิทยาลัยมหาสารคาม" เป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การ ศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในทบวงมหาวิทยาลัย

มาตรา 6 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานวิทยาเขต
3. บัณฑิตวิทยาลัย
4. คณะ
5. สถาบัน
6. สำนัก

มหาวิทยาลัยอาจให้มีวิทยาลัย ศูนย์ และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 5 เป็นส่วน ราชการในมหาวิทยาลัยอีกได้

สำนักงานอธิการบดี อาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง หรือหน่วยงานที่ เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

คณะและวิทยาลัย อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการ ภาควิชา กอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หรือกอง

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการ กอง หรือ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานเลขานุการ กอง และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นแผนก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าแผนก

มาตรา 12 ให้มีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนแปดคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรง ตำแหน่งรอง อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการวิทยาลัยและผู้อำนวยการ ศูนย์หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนแปดคน ซึ่งเลือกตั้งจาก คณาจารย์ประจำ ของมหาวิทยาลัยซึ่งมิใช่ผู้ดำรงตำแหน่งตาม ข้อ 3 จำนวน หกคน และเลือกตั้งจากข้าราชการของ มหาวิทยาลัยจำนวนสองคน

5. กรรมการและเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งคน ซึ่งอธิการบดีเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี

6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบสี่คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ คนหนึ่งเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัยและให้อุปนายกสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่แทน นายกสภา -มหาวิทยาลัย เมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย

หลักเกณฑ์ วิธีการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคุณสมบัติของผู้รับเลือก ผู้เลือก และวิธีการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม ข้อ 3 และ 4 ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และให้ทำเป็นประกาศ ทบวงมหาวิทยาลัย

มาตรา 20 อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัย
2. ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย
3. จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และปฏิบัติตามนโยบายและ แผนงานรวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณและมรรยาทแห่งวิชาชีพของ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และส่งเสริมกิจการนิสิต
5. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป
6. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

มาตรา 21 ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีไม่อาจปฏิบัติราชการ ได้ให้รองอธิการบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองอธิการบดีหลายคน ให้รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าอธิการบดีมิได้มอบหมาย ให้รองอธิการบดีที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือไม่มีผู้รักษาราชการแทน อธิการบดีตามความในวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สภา มหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 19 เป็นผู้รักษาราชการแทนอธิการบดี และให้นำความในวรรคสองของมาตรา 37 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 29 ในคณะหนึ่ง ให้มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ งานของคณะ และจะให้มีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และ รับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และ คุณสมบัติของคณบดีและรองคณบดีตามวรรคหนึ่ง ให้นำบทบัญญัติมาตรา 26 และมาตรา 27 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 30 ในคณะหนึ่ง ให้มีคณะกรรมการประจำคณะประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี ฐานะเทียบเท่าภาควิชา ถ้ามี เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการซึ่งอธิการบดีแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำในคณะจำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการ โดยตำแหน่ง ถ้าไม่มีการแบ่งภาควิชาหรือมีแต่ไม่ถึงสี่ภาควิชา ให้อธิการบดี แต่งตั้งคณาจารย์ ประจำในคณะเป็นกรรมการเพิ่มเติมให้ได้จำนวนทั้งหมด ไม่น้อยกว่าเจ็ดคน แต่ไม่เกินเก้าคน

กรรมการที่อธิการบดีแต่งตั้งตามวรรคหนึ่งจะเป็นคณาจารย์ประจำ ในภาควิชาเดียวกัน เกินหนึ่งคนไม่ได้

จำนวนและคุณสมบัติของกรรมการที่จะได้รับแต่งตั้งในแต่ละคณะ ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย

ให้คณบดีเป็นประธานคณะกรรมการประจำคณะ และให้คณบดีแต่งตั้ง บุคคลหนึ่ง บุคคลใดเป็นเลขานุการของคณะกรรมการประจำคณะ

กรรมการที่อธิการบดีแต่งตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่งสองปี แต่อาจ ได้รับแต่งตั้งใหม่ อีกได้

การประชุมของคณะกรรมการประจำคณะ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย

มาตรา 31 คณะกรรมการประจำคณะมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. วางนโยบายและแผนงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของ สภามหาวิทยาลัย
2. พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะ เพื่อเสนอต่อ มหาวิทยาลัย
3. พิจารณาวางระเบียบ และออกข้อบังคับภายในคณะตามที่ สภามหาวิทยาลัย มอบหมาย หรือเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
4. พิจารณาเสนอเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของ คณาจารย์ในคณะต่อ มหาวิทยาลัย
5. จัดการวัดผล ประเมินผล และควบคุมมาตรฐานการศึกษาของคณะ
6. ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคมและงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
7. ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดี
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการของคณะหรือตามที่อธิการบดี มอบหมาย

มาตรา 32 ในกรณีที่มีการแบ่งภาควิชาหรือแบ่งหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาในคณะ ให้มีหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้า หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและ รับผิดชอบงานของภาควิชาหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ภาควิชา และจะให้ มีรองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และ รับผิดชอบตามที่หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชามอบหมาย

หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าภาควิชา รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองของตำแหน่งดังกล่าว นั้น ให้แต่งตั้ง จากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีสภามหาวิทยาลัยรับรอง

การแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ให้อธิการบดีแต่งตั้งโดยคำแนะนำ ของคณบดี

หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา มีวาระการดำรงตำแหน่งสี่ปีและอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

เมื่อหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี ฐานะเทียบเท่าภาควิชาพ้นจากตำแหน่ง ให้รองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้า หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาพ้นจากตำแหน่งด้วย

### 2.3.3 บริบทด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จากรายงานการประเมินคุณภาพ ภายนอกกรอบสาม (2554-2558) ระดับอุดมศึกษา (2558, น. 50-51) ตัวย่อที่ 13 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน (ตัวย่อที่เชิงปริมาณ) ได้มีคำอธิบายและการรายงานผลการประเมิน ไว้ดังนี้

#### 2.3.3.1 คำอธิบายตัวย่อที่

การประเมินผลตามหน้าที่และบทบาทของผู้บริหาร ในการบริหารและการจัดการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา ประสิทธิภาพของ แผนการปฏิบัติการประจำปี ความสามารถในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โดยที่ในระดับสถาบัน ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดี และระดับคณะ ผู้บริหาร หมายถึง คณบดี

#### 2.3.3.2 การรายงานผลการประเมิน

การประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อธิการบดี มีการประเมินโดยคณะกรรมการ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาและสรุปเกณฑ์การประเมินระหว่างอธิการบดีกับสภามหาวิทยาลัย ผลการประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี ปีการศึกษา 2553 เท่ากับ 3.94

การประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับคณะหรือเทียบเท่า โดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ซึ่งคณบดีและคณะกรรมการประเมินที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งร่วมกันพิจารณาเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และกรอบการประเมิน โดยมีความเห็นพ้องกันให้ใช้ผลการประเมินองค์ประกอบที่ 7 8 และ 9 ของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2553 เป็นผลประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผลการประเมินผู้บริหาร ดังตารางที่ 2.2

## ตารางที่ 2.2

ผลการประเมินคุณภาพ ภายนอกกรอบสาม (2554-2558) ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ตัวบ่งชี้ที่ 13 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน

ลำดับ	หน่วยงาน (คณะ)	ผลการดำเนินงาน	คะแนนประเมิน	ระดับคุณภาพ
1	แพทยศาสตร์	4.00	4.00	ดี
2	พยาบาลศาสตร์	5.00	5.00	ดีมาก
3	เภสัชศาสตร์	5.00	5.00	ดีมาก
4	สาธารณสุขศาสตร์	4.50	4.50	ดี
5	สัตวแพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์	3.67	3.67	ดี
6	วิทยาศาสตร์	4.68	4.68	ดีมาก
7	วิทยาการสารสนเทศ	5.00	5.00	ดีมาก
8	สถาบันวิจัยวลัยรุกเวช	4.17	4.17	ดี
9	วิศวกรรมศาสตร์	4.17	4.17	ดี
10	เทคโนโลยี	4.33	4.33	ดี
11	สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	4.17	4.17	ดี
12	สถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์	4.17	4.17	ดี
13	ศิลปกรรมศาสตร์	3.67	3.67	ดี
14	การบัญชีและการจัดการ	4.83	4.83	ดีมาก
15	การท่องเที่ยวและการโรงแรม	3.67	3.67	ดี
16	ศึกษาศาสตร์	5.00	5.00	ดีมาก

17	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	5.00	5.00	ดีมาก
18	วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	4.50	4.50	ดี

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน (คณะ)	ผลการ ดำเนินงาน	คะแนน ประเมิน	ระดับ คุณภาพ
19	วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	3.67	3.67	ดี
20	วัฒนธรรมศาสตร์	4.00	4.00	ดี
ระดับสถาบัน		3.94	3.94	ดี

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

จันทร์ศม์ ภูตอริยวัฒน์ (2551, น. 257-268) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบบสอบถามจะเป็นการเก็บข้อมูลแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) สำหรับแบบสัมภาษณ์ จะเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อเสนอแนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบเจาะจง (purposive random sampling) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านอายุวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดีอำนาจในตำแหน่งของคณบดีวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ตาม บรรยากาศการสื่อสาร ในคณะ เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง โดยรวมและตามคุณลักษณะทางภูมิหลัง

นุชนาฏ จันทร์ธา (2553, น. 62-78) ได้ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รวมถึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและความคาดหวังเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีกับความแตกต่างทางด้านเพศ การศึกษา และสถานภาพของบุคลากร ผลการศึกษา

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีที่ปรากฏจริงในการทำงานของคณะ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีปรากฏทั้ง 3 รูปแบบ กล่าวคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่พบมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และผู้นำแบบเผด็จการ เป็นรูปแบบที่พบน้อยที่สุด และรูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติและความคาดหวัง ของบุคลากรที่ต้องการให้มีมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย สำหรับทัศนคติ และความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบผู้นำของคณบดี โดยจำแนกตามเพศ การศึกษา และสถานภาพนั้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อรูปแบบเผด็จการและรูปแบบประชาธิปไตย

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553, น. 219-220) ได้พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งการศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคติในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วยบริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม

ชีวิน อ่อนละอ (2554, น. 221-224) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยและเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนและอาจารย์ในประเทศไทย และเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากทฤษฎี จากงานวิจัย มีข้อค้นพบคือ จากตัวบ่งชี้รวมที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบด้านเอกลักษณ์บุคคล องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แยกเป็นองค์ประกอบย่อย 13 ตัวประกอบ รวมทั้งสิ้น 66 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และเมื่อเรียงลำดับตามน้ำหนักความสำคัญจากมากไปน้อย จะได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์องค์ประกอบด้านเอกลักษณ์บุคคล และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ



นวรรณ ชูประยูร (2554, น. 99-105) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล ผลการวิจัยสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล และด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้บริหาร และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์และด้านการตัดสินใจ

นวรรณ คณนุรักษ์ (2554, น. 123-133) ได้ศึกษาถึงบทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ ที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพนี้ ผู้นำต้องรักษาสมดุลระหว่างระบบกับคนให้เหมาะสม ซึ่งภาวะผู้นำมีทั้งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ องค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ (Professional Employee) อย่าง แพทย์ วิศวกร ครูอาจารย์ นักบัญชี ทนายความ และผู้พิพากษา ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีลักษณะการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัวสูงและทำงานเป็นทีมค่อนข้างยาก ผู้วิจัยได้สรุปว่า บทบาทของผู้นำมีดังนี้ 1) การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ 2) สร้างสรรค์ความคิดหลากหลายที่สามารถจินตนาการถึงอนาคตได้ 3) ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนการทำงานที่ดีเยี่ยม 4) ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทาง ให้ความสำคัญกับบุคคล และการมีส่วนร่วม และ 5) การสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น ความชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ในการสร้างโอกาส ความเข้าใจในจุดอ่อนของผู้ตามและนำไปเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเป็นจุดแข็งในอนาคต

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555, น. 119-128) ได้ศึกษาแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อมุ่งเน้นนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรหรือสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยทักษะการคิดที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่าทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skills) ผู้นำที่สามารถใช้นวัตกรรมในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเรียกว่า “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative Leader) เพื่อให้สถานศึกษา เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือ คุณภาพผู้เรียน ซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรม (Innovative Product) ที่เกิดจากการบริหารเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

(Innovative Leadership) คือต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) 2) ด้านทักษะ (Skills) 3) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) 4) ด้านลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) และความฉลาดทางนวัตกรรม (innovative intelligence)

จากงานวิจัยของ ขวัญชนก โตนาค สุกัญญา แซ่มซ้อย และอนุชา กอนพวง (2557, น. 131-140) ได้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย คือเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 40 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายนอก (External Personality) 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน (Operation) และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบนั้นจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เมื่อแยกตามองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 บุคลิกภาพภายใน ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) องค์ประกอบที่ 2 บุคลิกภาพภายนอก ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มิมมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติงาน ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) และองค์ประกอบที่ 4 มิตรสัมพันธ์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การแบ่งปันภาวะผู้นำ (Super Leadership)

องค์อร ประจันเขตต์ (2557, น. 45-51) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำ (Leadership) บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) และนิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จ จนกลายเป็นผู้ที่มีนิสัยนวัตกรรมได้ในที่สุด

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Drew (2010, p. 57-76) ได้ศึกษาถึงประเด็นปัญหาและความท้าทายของภาวะผู้นำสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ระดับสูงของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์พบว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญมากสำหรับการบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่น การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการมีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ลักษณะดังกล่าวจะต้องสามารถตอบสนองและต่อสู้กับภาวะความกดดันต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษา รวมทั้งต้องดูแลสภาพทางการเงินและผู้ได้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่า ทักษะที่ถูกให้ความสำคัญและถือว่าเป็นความท้าทายมากที่สุดได้แก่ ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร และความสามารถในนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน

Hassan et al. (2011, p. 812-817) ได้รายงานผลการศึกษาคความหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University) และการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ของสถาบัน การศึกษาระดับโลก จากการค้นคว้าวิจัยด้วยวิธีการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่าง นักการศึกษาและอาจารย์ จากมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย 2 แห่งในประเทศมาเลเซีย พบว่าในการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกนั้น จะต้องได้รับการยอมรับในระดับโลก รวมทั้งมีชื่อเสียงและมีมาตรฐาน ทั้งในแง่การเรียนการสอน วิจัย และการบริการวิชาการสู่สังคม ในส่วนของการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีความแน่วแน่ นายกองเชื่อถือ มีความมุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ กล้าคิดกล้าทำ ขยันหมั่นเพียร มีวิสัยทัศน์ และช่วยเหลือสังคม นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่และความสามารถในงานที่ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องมี ได้แก่ ต้องเข้าใจการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก สามารถติดต่อสื่อสารและเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก รวมทั้งสนับสนุนความคิดและนวัตกรรมใหม่เพื่อนำไปสู่การร่วมมือแบบโลกาภิวัตน์ต่อไป

Sen and Eren (2012, p. 1-14) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 งานวิจัยได้รายงานว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจน สุขอนามัย ผู้ก่อการร้าย สงคราม จำนวนประชากรที่มาก หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยผู้นำที่มีภาวะผู้นำในรูปแบบเดิม จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีทักษะภาวะผู้นำนวัตกรรมจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยให้ความหมายของภาวะผู้นำนวัตกรรมไว้ว่า คือ การนำสิ่งใหม่ ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการ เทคนิค ผลผลิต ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือ การค้นพบสิ่งใหม่ เข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือที่มีอยู่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำด้านนวัตกรรมสามารถแก้ปัญหาในปัจจุบันด้วยการมองไปยังอนาคต ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรมจากการศึกษาบุคคลสุดยอดผู้นำที่มีภาวะผู้นำนวัตกรรมในศตวรรษที่ 20 จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำนวัตกรรม ได้แก่ มีความรู้ มีทักษะภาวะผู้นำ มีคุณค่าในตนเอง และเป็นอัจฉริยะ ในการเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถจัดผลกระทบในทางลบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตออกไปได้ นอกจากนี้ ผู้นำนวัตกรรมยังต้องมีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วง

Uusiutu et al. (2012, p. 828–837) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 13 แห่งจากประเทศฟินแลนด์และประเทศสหรัฐอเมริกา ในเรื่องคุณสมบัติภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหาร และผู้บริหารเหล่านั้นคิดว่าภาวะผู้นำของตนเองเป็นอย่างไร ผลการสำรวจพบว่า ในเรื่องคุณสมบัติภาวะผู้นำที่ดีนั้น ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์และมองเห็นอนาคตขององค์กร โดยที่วิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ผู้ตามยอมรับและสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จได้ นอกจากนี้สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือ สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นคล้อยในวิสัยทัศน์และร่วมมือร่วมใจทำงานไปด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความมั่นใจ ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ส่วนในเรื่องภาวะผู้นำของตนเองนั้น ผู้วิจัยได้สรุปว่า ผู้นำส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

Ayub et al. (2014, p. 502-506) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ : กลยุทธ์การสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สำหรับองค์กรใด ๆ ที่ต้องการคงความมีประสิทธิภาพไว้ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะรับประกันความสำเร็จและการดำเนินการอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนองค์กร การตั้งเป้าหมายคือพื้นฐานสำคัญในการเป็นผู้นำ ซึ่งความสามารถในการสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญเทียบเท่ากับความสามารถและสมรรถนะด้านอื่น ๆ ในงานวิจัยได้ขยายความแนวคิดและความหมายของ ภาวะผู้นำ ไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำในด้านการสื่อสาร งานวิจัยนี้ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำในด้านการสื่อสาร จะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและนำพาผู้คนไปสู่เป้าหมายด้วยทิศทางที่ได้ตั้งไว้ สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำในอนาคตคือ ผู้นำจะต้องสามารถปฏิบัติต่อบุคคลในทุก ๆ ฝ่ายในฐานะสมาชิกขององค์กร และในขณะเดียวกันการนำพาองค์กรให้เดินก้าวไปอย่างมั่นคงอยู่ตลอดเวลา จะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความกระตือรือร้นและความสามารถในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

Bouhali et al. (2015, p. 72-78) ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำในการสร้างนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้เกิดเครือข่ายและเกิดความแตกต่าง ผู้วิจัยได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เลือกคนให้ตรงกับงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความคิดที่หลากหลาย กำจัดอุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่นและนำไปแก้ไข ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และชี้ให้เห็นถึงจุดร่วมของการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัย ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นสิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความตระหนักรู้และก้าวทันโลก เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2.1 นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะได้ศึกษาว่าสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังที่แตกต่างกัน

ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ดังกล่าวต่อไป