

MA 128505

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำ
ของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นายพยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2563

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำ ของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัย : นายพยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยากร หวังมหาพร)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ สุทธิชัย)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพรร์ สุนทร)

ชื่อเรื่อง	: ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้วิจัย	: นายพยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล
ปริญญา	: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร สุนทร
ปีการศึกษา	: 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร (2) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของบุคลากร (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร (4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร กลุ่มเป้าหมายจำนวนทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 2 คน บุคลากรสายวิชาการ 2 คน บุคลากรสายสนับสนุน 2 คน (หัวหน้างาน) และผู้นำองค์กรนิสิต 2 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย พบว่า (1) แนวทางการพัฒนาผู้นำของบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำของบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า (3.1) ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ มีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (3.2) ด้านการหาดินมีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (3.3) ด้านการรดน้ำพรวนดิน มีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (3.4) ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (3.5) ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

คำสำคัญ : การพัฒนาภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Title : The Relationship between Guidelines for Leadership Development and Leadership of the Personnel of Faculty of Engineering, Mahasarakham University

Author : Phayungsak Phugdeephol

Degree : Master of Public Administration (Public and Private Management) Rajabhat Maha Sarakham University

Advisors : Assistant Professor Dr. Sitthiporn Soonthorn

Year : 2020

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to investigate the level of the guidelines for leadership development of the personnel, 2) to study the level of leadership of the personnel, 3) to analyze the relationship between the guidelines for leadership development and the leadership of the personnel; and 4) to find useful suggestions for leadership development of the personnel of Faculty of Engineering, Mahasarakham University.

The research was divided into 2 phases. The study of phase 1 focused on analyzing the relationship between the guidelines for leadership development and the leadership of the personnel. The samples were eighty personnel of the Faculty of Engineering, Mahasarakham University. The instrument was a 5-point-rating scale questionnaire. The research statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's simple correlation coefficient. The study of phase 2 focused on investigating the guidelines for personnel leadership development. The target population consisted of eight participants: two members of executive staff, two members of academic staff, two members of supportive staff (heads) and two leaders of the Student Affairs, Faculty of Engineering, Mahasarakham University. The data was collected by interviewing. Content analysis and descriptive conclusion were employed for the study.

The research results showed that 1) the overall guideline for leadership development of the personnel was at a high level. 2) The overall leadership of the personnel was at a high level. 3) The guidelines for leadership development were significantly related to the leadership of the personnel at the .05 level. The five high items of the relationships consisted of 3.1) finding seed (investigating a suitable role model of leadership) was related to vision, intellectual stimulation and a suitable role model; 3.2) finding rich soil (copying the assigned suitable role model of leadership) was related to vision and intellectual stimulation; 3.3) watering and improving soil (regular practice) was related to vision, expectation of the performance, participative management, intellectual stimulation, individualized consideration and a suitable role model; 3.4) pest control (eliminating the problems of obstacles) was related to expectation of the performance, participative management, intellectual stimulation, individualized consideration and a suitable role model; and 3.5) new species development (long-life learning) was related to vision, expectation of the performance, participative management, intellectual stimulation, individualized consideration and a suitable role model.

Keywords: Leadership Development, Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร สุนทร อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ สุทธิชัย อาจารย์ประจำหลักสูตร ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ดร.อรัญญา อินอ่อน นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ดร.อุษณีย์ ดวงพรหม ครูชำนาญการพิเศษด้านภาษาไทย โรงเรียนบ้านดอนตูมดอนโต จ.มหาสารคาม และคุณหนึ่งฤทัย มะลาไวย์ ครูชำนาญการ โรงเรียนโคกล่ามวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๓ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ฤทธิ์ แข็งแรง คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ประมวล คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์อนุญาตในการเข้าทดลองใช้เครื่องมือและจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรและผู้นำนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่คอยอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือ ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และขอมอบความกตัญญูตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขออภัยรับผิดชอบผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

นายพยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑	
๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๓
๑.๓ สมมติฐานการวิจัย	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะ	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๙
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม	๑๐
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	๑๐
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๒๐
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๕๗
๒.๔ บริบทของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	๗๒
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๕
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย	๘๔
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๘๖
๓.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ	๘๖
๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๙๓
หัวข้อ	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๙๖
๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๙๖

๔.๒ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๙๗
๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๙๘
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	๑๓๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๓๔
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๔๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๔๔
บรรณานุกรม	๑๔๕
ภาคผนวก	๑๕๒
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	๑๕๓
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๖๗
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพและรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	๑๗๘
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	๑๘๓
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๙๒
ภาคผนวก ฉ การสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย	๑๙๖
การเผยแพร่ผลงานวิจัย	๒๐๑
ประวัติผู้วิจัย	๒๐๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ การสังเคราะห์ภาวะผู้นำตามทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ	๕๑
๒.๒ จำนวนบุคลากรรวม	๗๔
๓.๑ จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	๘๘
๓.๒ วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	๙๒
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	๙๘

๔.๒	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	๙๙
๔.๓	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง	๙๙
๔.๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน	๑๐๐
๔.๕	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาเมล็ดพันธุ์	๑๐๑
๔.๖	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาดิน	๑๐๒
๔.๗	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการรดน้ำพรวนดิน	๑๐๓
๔.๘	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช	๑๐๔
๔.๙	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่	๑๐๕
๔.๑๐	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน	๑๐๖

ตารางที่	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY	หน้า
๔.๑๑	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์	๑๐๗
๔.๑๒	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน	๑๐๘
๔.๑๓	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	๑๐๙
๔.๑๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	๑๑๐
๔.๑๕	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	๑๑๑
๔.๑๖	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	๑๑๒

๔.๑๗	ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	๑๑๓
๔.๑๘	ข้อเสนอแนะของบุคลากร ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นรายด้าน	๑๑๕
ง.๑	การหาประสิทธิภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)	๑๘๔



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	การจัดการของเบลคและมูตัน	๓๗
๒.๒	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๕
ฉ.๑	สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บพิช บุบผ์โชติ ตำแหน่ง รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหาร) เมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๗
ฉ.๒	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตา ชัยมูล ตำแหน่ง รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ (ผู้บริหาร) เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๗
ฉ.๓	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกสร วงศ์เกษม วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม. สาขาวิศวกรรมเครื่องกล (บุคลากรสายวิชาการ) เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๘
ฉ.๔	สัมภาษณ์ อาจารย์คณิศ ฤงออก วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม. สาขาวิทยาการหุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติ (บุคลากรสายวิชาการ) เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๘
ฉ.๕	สัมภาษณ์ นางสาวสุภาวดี ก้าวพงษ์ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการหัวหน้ากลุ่ม งานวิชาการและกิจการนิสิต (บุคลากรสายสนับสนุน) เมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๙
ฉ.๖	สัมภาษณ์ นายณัฐราช แสนมีมา ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่ม งานอำนวยการ (บุคลากรสายสนับสนุน) เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๓	๑๘๙

ฉ

- ฉ.๗ สัมภาษณ์ นายชศักดิ์ อินทวรรณ ตำแหน่ง นายกสิโสรณิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์
ปีการศึกษา ๒๕๖๒ (ผู้นำองค์กรณีศึกษา) เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๓ ๒๐๐
- ฉ.๘ สัมภาษณ์ นางสาวนันทภรณ์ แสงหา ตำแหน่ง ประธานชมรมที่สอนน้อง สังกัดโสรณิสิต
คณะวิศวกรรมศาสตร์ (ผู้นำองค์กรณีศึกษา) เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๓ ๒๐๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทุกองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์หลักเหมือนกัน คือ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และความสำเร็จขององค์การนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน (พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, ๒๕๕๔, น. ๔๑) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองจากภาพรวมทั้งหมด ปฏิบัติโดยเอาใจใส่และสมองเข้าสัมผัส (วิภาดา คุปตานนท์, ๒๕๔๔, น. ๒๓๗) รวมถึงเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จได้โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๕๑, น. ๓๙) และในการเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นวิธีการบวนการในการกระตุ้น โน้มน้าว หรืออำนวยความสะดวกผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้ว จะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน การรู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง (อานันท์ ปันยารชุน, ๒๕๔๐, น. ๓๗-๓๙) ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมา หรือเรียกว่า “แวว” สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ ที่ค่อย ๆ บั๊นปรุแง่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ ๕ ประการเป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้าสร้างสรรค์ทางแก้ไขปัญหา มีความสามารถทางการพูดและการแสดงออก เอาจริงเอาจังและมีผลงาน (ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, ๒๕๔๐, น. ๙๖) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพล ความสามารถ เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มดำเนินงานหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความยินดี เต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงานร่วมกันด้วยดีเพื่อนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นกับบุคคลทุก ๆ ระดับ ไม่ใช่

เน้นเฉพาะผู้บริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้น บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องในทุกระดับก็จะต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน (จีระ หงส์ลดารมภ์, ๒๕๔๖, น. ๕๘)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรทุกองค์การ รวมถึงสถาบันการศึกษา จึงต้องปรับตัวโดยการนำแนวทางการบริหารสมัยใหม่และภาวะผู้นำมาใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอดตลอดจนให้มีความเจริญก้าวหน้า และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ หากพิจารณาถึงบริบทในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตเช่นนี้ องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการใช้องค์ความรู้ในด้านการบริหารที่สามารถกำหนดทิศทาง การบริหารที่ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนไปตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม อาทิ การบริหารจัดการ จะเน้นการวางแผนจัดระเบียบการควบคุม การรักษาระบบและโครงสร้าง ในขณะที่ภาวะผู้นำจะต้องสามารถมุ่งสร้างสิ่งใหม่ใหม่ให้เกิดนวัตกรรมการพัฒนาปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, ม.ป.ป., น. ๑๕๔)

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันการศึกษาซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยไม่เป็นส่วนราชการ มีหน้าที่จัดการศึกษาทำนองเดียวกับคณะฯ ดำเนินงานในรูปแบบการบริหารที่เน้นความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและพึงตนเองให้มากที่สุด (รายงานประจำปี คณะวิศวกรรมศาสตร์, ๒๕๖๑, น. ๒) โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ทันสมัยตามเกณฑ์คุณภาพ และมาตรฐานของชาติและสากล ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาการวิจัยและสร้างสรรค์เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าทางวิชาการและมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการแก่สังคม ยุทธศาสตร์ที่ ๔ อนุรักษ์ ฟื้นฟู และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นในฐานะทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล ยุทธศาสตร์ที่ ๗ พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียวและรักษาสีเขียวตลอด

ในการบริหารงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์พบว่าบุคลากรภายในองค์กร เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ถ้าบุคลากรมีภาวะผู้นำที่ดียอมตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเวลา เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเข้าสู่สากล ซึ่งจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของผู้วิจัยพบว่ายังพบปัญหาทั้งในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าหากมีการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มาปรับใช้

กับบุคลากรภายในคณะฯ เพื่อหวังให้บุคลากรมีภาวะความเป็นผู้นำ ใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ มีความสามารถในการโน้มน้าว สื่อสาร เปลี่ยนแปลง การกระทำของทีมงานในองค์กรให้มีความเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงานร่วมกันด้วยดี จะทำให้สามารถช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ด้วยเหตุผลและความสำคัญของภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามตามแบบของภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและองค์กรในภาพรวม ผลงานวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ยิ่งสำหรับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันอัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กร พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดสืบไป

๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๒.๔ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๓ สมมติฐานการวิจัย

๑.๓.๑ ระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก

๑.๓.๒ ระดับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่ในระดับมาก

๑.๓.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ด้านการหาดิน ด้านการรดน้ำพรวนดิน ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชและด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีของ ฌอร์ฌีวิทซ์ แสันทอง (๒๕๔๗, น. ๑๒๑ - ๑๒๔) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ด้านการหาดิน ด้านการรดน้ำพรวนดิน ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช และด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ และภาวะผู้นำ (พีรภัทร ธนาภัทรไพโรจน์, ๒๕๕๗, น. ๑๐, ธีวรัตน์ ชนก ตะโสธร ๒๕๕๗, น. ๙๔-๙๕, ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership, n.d., อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ๒๕๕๐, น. ๒๓๘, House and Mitchell, ๑๙๗๘, Bass, ๑๙๙๑ (อ้างถึงใน สัมมา รณิธย์, ๒๕๕๓, น. ๙๓-๙๔) ได้ภาวะความเป็นผู้นำ ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑.๔.๒.๑ วิจัยเชิงปริมาณ

๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน ๙๙ คน

๒) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (๑๙๗๓, p. ๗๓๗) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๘๐ คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ ๔๘ คน บุคลากรสายสนับสนุน ๓๒ คน

๑.๔.๒.๒ วิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรกลุ่มเป้าหมายจำนวนทั้งหมด ๘ คน ได้แก่ ผู้บริหาร ๒ คน สายวิชาการ ๒ คน สายสนับสนุน ๒ คน (หัวหน้างาน) และผู้อำนวยการนิสิต ๒ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑.๔.๓.๑ ตัวแปรอิสระ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ๕ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านการหาเมล็ดพันธุ์
- ๒) ด้านการหาดิน
- ๓) ด้านการรดน้ำพรวนดิน
- ๔) ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช

๕) ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่

๑.๔.๓.๒ ตัวแปรตาม ภาวะผู้นำ ๖ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านการมีวิสัยทัศน์
- ๒) ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน
- ๓) ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- ๔) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ๕) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- ๖) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการระหว่าง เดือนธันวาคม ๒๕๖๒ – เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านพื้นที่

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะ

“ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง เชื่อถือไว้วางใจจากบุคคลอื่น หรือได้รับการแต่งตั้งให้มาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูงโน้มน้าวสร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมี ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง มีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดี ปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลง มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีให้กับองค์กร มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิดและการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคตได้และมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม

๒. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน หมายถึง มีการพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง มีการพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการของอนาคต องค์กรอย่างล้ำสมัย มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์หรือทุก ๆ ด้าน สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็นหนึ่งเดียวและสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

๓. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียวหรือเป็นหมู่คณะ สร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง การทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก เพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกันและมีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมในการทำงาน

๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึงเป้าหมาย จุดมุ่งหมายขององค์กร การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุและผล การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ สามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้และทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุและผล

๕. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในสรีระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก เพศชายหญิง ความหาญกล้า การรักสวยงาม มีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละบุคคล การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคนว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัวหรือโสด การมีลูกหรือไม่มีลูก เป็นต้น การคำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมีความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง ระยะเวลาเดินทางและการคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยกย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การห่วงใยให้กำลังใจ เป็นต้น

๖. ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ เป็นผู้มีความยุติธรรมและความเสมอภาค เป็นผู้ทำงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่องและประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตนและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรมและสามารถตรวจสอบได้

“แนวทางการพัฒนา” หมายถึง แนวการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มี ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ หมายถึง การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้น ๆ เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลายๆ ด้าน การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมและการหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด

๒. ด้านการหาดิน หมายถึง เพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่ในวงการจริง(ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ซิดนักรการเมือง บ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรม ฝึกงาน สัมมนา บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น ฝึกงานกับผู้นำ การจัดอบรมแบบเข้มข้น จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำทนายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำทนายสำเร็จและการจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่างเข้มข้น

๓. ด้านการรดน้ำพรวนดิน หมายถึง การกำหนดระยะเวลาการฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลาตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือใช้เวลาไม่มาก(ไม่เกิน ๑ ปี) แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆตลอดเวลา มีการใช้วิธีการต่างๆ ในการสนับสนุนหรือกดดัน เช่น กดดันในการฝึกฝน การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ และการพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและเป็นระบบ

๔. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช หมายถึง การกำจัดความขาดความมั่นใจในตนเอง การกำจัดความคิดที่มองว่าคนอื่นดีกว่าตนเอง เก่งกว่าตนเอง การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้ น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น การกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้หรือเคยล้มเหลวและการกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์เรื่องครอบครัว ทุกข์เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง

๕. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้มีปัญหา ทักษะ เป็นผู้มีความสามารถ เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันที่และเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา

“บุคลากร” หมายถึง อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

“ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้บริหารของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ รองคณบดี ฝ่ายพัฒนาบุคลากร รองคณบดีฝ่ายอำนวยการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนิสิต ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และกิจการพิเศษ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริการวิชาการ หัวหน้าสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ

“สายวิชาการ” หมายถึง บุคลากรประเภทอาจารย์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

“สายสนับสนุน” หมายถึง บุคลากรประเภทสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

“ผู้นำองค์กรนิสิต” หมายถึง นายกส์โมสรนีสิต ประธานชมรมนิสิตต่าง ๆ ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

“คณะวิศวกรรมศาสตร์” หมายถึง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ทราบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำและระดับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๖.๒ ทราบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๖.๓ ทราบข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๑.๖.๔ ข้อเสนอแนะที่ได้ สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา จัดทำแผน โครงการ ยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. บริบทของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

2.1.1 ความหมายขององค์การ

นักวิชาการด้านการจัดการ และการบริหารได้วิเคราะห์ศัพท์และให้ความหมายคำว่าองค์การ ไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

พัชสิรี ชมพุดำ (2552, น.3) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มของคนที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน หรืออีกนัยหนึ่ง องค์การประกอบไปด้วย คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาร่วมมือกัน เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน เพราะการร่วมมือกันจะก่อให้เกิดผลที่ดีมากกว่าการที่ต่างคนต่างทำ แล้วค่อยนำผลที่ได้มารวมกันในภายหลัง หรือที่เรียกว่าเกิด “งานร่วม” (Synergy) เนื่องจากการที่เมื่อคนมาทำงานร่วมกัน โดยให้แต่ละคนทำในสิ่งที่ตนมีความสามารถ และในขณะเดียวกัน ก็ให้สิ่งที่ตนเป็นจุดอ่อนของตนถูกชดเชยด้วยสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ ที่มีความรู้ความสามารถในการทำสิ่งนั้น

สมคิด บางโม (2555, น. 16) กล่าวว่า องค์กรคือ กลุ่มบุคคลหลายๆคนร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2555, น.21) ได้สรุปความหมายขององค์กรได้ว่า องค์กรเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลที่มารวมกันทำงาน อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กร จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1. ภารกิจหรือหน้าที่ (Function) ซึ่งองค์การทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้น ย่อมต้องมีภารกิจหรือหน้าที่หลักอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว องค์กรมักจะกำหนดไว้ชัดเจนและเป็นการถาวร

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การจัดรวบรวมงานที่มีลักษณะที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน และแยกงานที่ต่างกันไว้อีกต่างส่วนกัน

3. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีขอบเขตในการรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน ซึ่งการจัดช่วงการควบนั้น จะต้องให้มีความเหมาะสม กล่าวคือ จะต้องไม่ให้มีช่วงของการควบคุมที่กว้างหรือยาวจนเกินไป

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจในการบังคับบัญชาควบคุม จะรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจนทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดการก้าวร้าวในการปฏิบัติงานระหว่างกัน และทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการ

Weber (1996, p. 221) กล่าวว่า องค์กรคือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

Barnard (1970, p. 19) ให้คำจำกัดความว่า องค์กรที่เป็นแบบแผนหมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

Parsons (1972, p. 72) มีความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็น องค์การ ได้ทั้งนั้น

Etzioni (1964, p. 1) ให้ความหมายว่า องค์การหมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมารวมกันอย่างมีระเบียบ เช่น หน่วยสังคม หน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลดำเนินกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อเป็นศูนย์อำนาจการให้การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนมีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ภายใต้การสั่งการ บัญชาการและอาศัยภาวะความเป็นผู้นำ

2.1.2 ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นหลักการศึกษาด้านโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ และเป็นหลักในการนำไปปฏิบัติในองค์การ โดยทฤษฎีองค์การนิยมแบ่งออกเป็น 3 สมัยดังนี้ (อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, น. 22-33)

2.1.2.1 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

การจัดองค์การมีมาตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และโรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ. 1800 แนวความคิดในการจัดองค์การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยนี้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมายและบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงคือทฤษฎีของ Fayol และทฤษฎีของแมกซ์เวเบอร์

2.1.2.2 ทฤษฎีองค์การขององรี Fayol

Fayol ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับ Taylor ที่สนใจในการทำงาน ในราว ค.ศ. 1925 ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดการองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR (Fayol, 1964, อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, น. 24) ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้งห้าประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้

ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็ต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การเมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specifically) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น 3) การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนมีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก 4) อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้งการจัดสายบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

2.1.2.3 ทฤษฎีองค์การของแมกซ์เวเบอร์

ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ(Theory of Bureaucracy) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การตามแนวความคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอหลักการจัดองค์การของเวเบอร์มีดังนี้ Weber (1966, อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, น. 26)

- 1) การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ
- 2) การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน
- 3) การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่น

ได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 4) การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ ๆ การวินิจฉัย การสั่งการจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวความคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์การของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำ ๆ หยุด ๆ ไม่ได้ ทำให้ขนาดขององค์การเติบโตขึ้นทุกที

2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Tetrarch) ลดหลั่นกันลงมา ถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่า มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า การดำเนินการใด ๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่าง ๆ 2) อำนาจในการสั่งการ 3) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งซึ่งไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิ์ให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานโดยยึด หลักความรู้และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบ ปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

2.1.2.4 ทฤษฎีองค์การของ Urwick and Gulick

นอกจากนี้ วันชัย มีชาติ (2555, น. 39-40) กล่าวว่า นักวิชาการทางการบริหารที่โดดเด่นอีก 2 ท่านหนึ่ง คือ ลูเธอร์ กุลlick และ ลินดอลล์ เออร์วิค ซึ่งทั้ง 2 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารว่าเป็นเรื่องของการประสานงานภายในองค์การนอกจากนี้ยังได้เสนอหลักการประสานงานและการทำงานในองค์การไว้ดังนี้

1) เมื่อมีการจัดตั้ง องค์การเกิดขึ้น จะต้องมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้นด้วย เพราะคนแต่ละคน มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านของความถนัด ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ดังนั้นการแบ่งงานกันทำจึงเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ

2) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้น องค์การจำเป็นจะต้องมีระบบการประสานงานกัน เพื่อเชื่อมโยงงานทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งการประสานงานภายในองค์การสามารถทำได้ 2 วิธีคือ การประสานโดยใช้โครงสร้างองค์การ และการประสานงานโดยใช้การประสานทางความคิดหรือการมีเจตนารมณ์ร่วมกัน

2.1) การประสานโดยใช้โครงสร้างองค์การ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

2.1.1) การจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ หมายถึง การประสานงานโดยยึดหลัก ขอบข่ายในการควบคุม หลักเอกภาพในการควบคุม และการจัดหน่วยงานย่อยในองค์การให้มีความกลมกลืนกัน

2.1.2) การประสานงานผ่านหน้าที่ของฝ่ายบริหาร หมายถึง องค์การจะใช้หน้าที่ของหัวหน้าในการประสานงานในองค์การ โดยหน้าที่ของหัวหน้าจะประกอบด้วย 7 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดการงบประมาณ (Budgeting) หรือที่รู้จักกันทั่วไปคือ POSDCoRB

2.1.3) การประสานหน่วยงานย่อยในองค์การ โดยใช้วิธีการจัดองค์การดังนี้คือ การจัดองค์การตามวัตถุประสงค์ การจัดองค์การตามลักษณะงาน การจัดองค์การตามลูกค้ำ และการจัดองค์การตามภูมิศาสตร์

2.2) การประสานงานโดยใช้การประสานความคิดหรือการมีเจตนารมณ์ร่วมกัน หมายถึง การประสานงาน โดยการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของสมาชิก และสร้างความจงรักภักดีในองค์การให้เกิดขึ้น

หลักการ POSDCoRB ของกูลิค และ เออร์วิค นี้ ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แม้แต่การจัดการหน่วยงานย่อยในทำเนียบขาวของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากเป็นหลักการที่เข้าใจง่ายครอบคลุมการบริหารงานทั้ง องค์การ ใช้ได้กับทุกยุคสมัยและเหมาะสมกับองค์การทุกประเภท

2.1.2.5 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม อุบล วุฒิพรโสภณ, (2555, น. 27) กล่าวว่า เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา และมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลมาจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ทอร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1927 – 1932 ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดองค์การ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ และกลุ่มบุคคลในองค์การ สมัยนี้จึงให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทฤษฎีสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงาน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ทางสังคม บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ Munsterberg ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม Mayo, Roethlisberger and Diokson ผู้ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ทอร์นร่วมกันทั้งสามคน นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และขวัญหรือกำลังใจ ทฤษฎีองค์การที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้คือทฤษฎีของ Likert (1977, อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, น. 28)

2.1.2.6 ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของเรนซิสไลเกอร์ต

ประมาณ ค.ศ. 1967 ไลเกอร์ต ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษย์สัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) สรุปได้ดังนี้ 1) การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น 2) การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหมดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

3) หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในกลุ่มจะพึงพอใจ ผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

องค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุดนั้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของสมาชิกจะต้องไม่อยู่ในลักษณะของส่วนบุคคล แต่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ กลุ่มงานเหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งย่อมจะเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในอีกกลุ่มหนึ่งที่อยู่สูงขึ้นไป และจะเป็นเช่นนี้ไปตลอดทั้งองค์การ

2.1.2.7 องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, น. 29-30)

1) บุคคล (Individual) ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมมีความเชื่อว่าคนงานจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน) แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จากผลการวิจัยค้นคว้าในระยะนี้พบว่าคนงานมีความแตกต่างกันออกไป บางคนอาจเบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซาก บางคนอาจจูงใจได้ด้วยสิ่งอื่นที่มีใช้เงิน บางคนสนุกสนานกับการทำงาน ดังนั้นการจูงใจย่อมต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

2) กลุ่มงาน (Work Group) ในองค์การที่เป็นทางการจะต้องมีองค์การนอกแบบหรือกลุ่มคนงานแอบแฝงอยู่เสมอ สถานภาพทางด้านสังคมในกลุ่มคนงานจะมีความสำคัญลำดับแรกและถือกันเป็นสิ่งปกติธรรมดา คนงานไม่ต้องการจะอยู่ตามลำพังแต่ต้องการจะมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เสมอ ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคคลใดที่เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวจะขึ้นอยู่กับกลุ่มของตน เพราะว่าบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกลุ่ม ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ และแรงดลใจย่อมจะถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานก็มีอิทธิพลต่อองค์การ กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการจูงใจและผลผลิต

2.1.2.8 การบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participation Management)

การเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารด้วยการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มคนงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของผู้บริหารในปัจจุบัน ขวัญหรือกำลังใจ (Morale) จากการวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอร์นซ์ชี้ให้เห็นว่าคนงานมีความพอใจมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มผลผลิตมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานจึง

อยู่ที่การสร้างขวัญหรือกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานทุกคน ขวัญจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ

2.1.2.9 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง อูบล วุฒิพรโสภณ (2555, น. 30) กล่าวว่า เป็นการนำศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา ศาสตร์พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Wiener and Bertalanffy

2.1.2.10 ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด

บาร์นาร์ดเป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์สูง ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) ราว ค.ศ. 1938 ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งซึ่งได้อธิบายถึงองค์การว่า องค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล บาร์นาร์ดได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคนองค์การ ผู้ขาย และลูกค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้เหมาะสมทั้งในแง่ขององค์การและองค์การที่ไม่เป็นทางการ (สมัยศ นาวิกการและมุสตี รุมาคม, 2520, น. 265)

ยกตัวอย่างเช่นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทเป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า บุคคลแต่ละกลุ่มย่อมมีเป้าหมายต่างกัน กลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไร กลุ่มผู้บริหารต้องการเงินเดือนและชื่อเสียง กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้าง กลุ่มลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูกคุณภาพดี นอกจากนี้ ภายในบริษัทเองยังมีการจับกลุ่มกันอย่างเป็นทางการคือ แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ และยังมีกรรวมกลุ่มกันตามความพึงพอใจในรูปขององค์การนอกแบบอีกด้วย ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อมมีความต้องการหรือเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องสนใจกลุ่มเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ บริษัทอาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือผลิตภัณฑ์ได้ เช่น ยุบบางแผนก นำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้หรือเลิกผลิตสินค้าบางตัวที่ตลาดไม่ต้องการ เป็นต้น

2.12.11 ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์

วีเนอร์เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ราว ค.ศ. 1948 วีเนอร์ ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น 2) กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ 3) ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ 4) ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์การ เช่น ข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักรล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์การที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย 5) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคมประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ

2.12.12 ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเห็นตรงกันว่าลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเชื่อดังนี้ 1) องค์การเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจนั้นจัดเป็นองค์การระบบเปิด 2) องค์การเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ 3) องค์การมีหลายระดับและหลายด้าน นั่นคือ พิจารณาองค์การทุกระดับ ธุรกิจหนึ่ง ๆ อาจถูกพิจารณาทั้งในด้านจุลภาคและมหภาค ในด้านมหภาคองค์การเป็นส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ ส่วนในแง่จุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อย ๆ ในองค์การนั้น ๆ 4) องค์การต้องใช้แรงจูงใจหลายๆด้านเพื่อให้คนงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเชื่อว่าสมาชิกขององค์การคาดหวังที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน 5) การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่างๆจำนวนมากและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวแปรสำคัญ 6) ทฤษฎีองค์การปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสม คือนำแนวความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ หลายสาขามาผสมผสานกัน ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ 7) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะเป็นพรรณนา (Descriptive) คือ เป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆไว้แน่นอน แต่จะเปิดโอกาสให้เลือกว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆตามความเหมาะสม 8) เหตุการณ์หนึ่งๆที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้โดยตัวของมันเองจะมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ด้วย 9) องค์การเป็น

ระบบที่ปรับตัวได้ ลักษณะข้อนี้ถือว่าสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการจะคงอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใด ๆ องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งถึงระบบและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะระบบและผลผลิตจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การคงอยู่ตลอดไป ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นมักเน้นที่โครงสร้างเป็นสำคัญ สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดที่ต่างออกไปจากสมัยเดิม คือ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ในขณะที่การบริหารสมัยเก่าเน้นถึงการบริหารในรายละเอียดของงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นหลักการศึกษาด้านโครงสร้าง และการออกแบบขององค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ และเป็นหลักในการนำไปปฏิบัติในองค์การ ความสำเร็จขององค์การนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์การที่มีภาวะความเป็นผู้นำ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการกำกับดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

สุริยะ เจียมประชนารากร (2549, น. 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่างกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

จุมพล หนิมพานิช (2551, น. 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายบรรลุผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 39) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จได้โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, น. 13) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีศิลปะที่มีอิทธิพลเหนือ บุคคลอื่น สามารถจูงใจบุคคลให้กระทำตามด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้ความเคารพและมั่นใจในตัวผู้นำ อย่างเต็มที่

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 234) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการ จูงใจบุคคลในองค์กร ให้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และมีความศรัทธา เลื่อมใสในตัวผู้นำ

สถาพร ปิ่นเจริญ (2554, น. 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การเป็นปัจเจกบุคคลที่ พยายามทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์

Dejnozka (1983, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุ เป้าหมายของกลุ่มและทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง เชื่อถือไว้วางใจจากบุคคลอื่น หรือได้รับการแต่งตั้ง ให้มาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม อยู่แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มี ทัศนคติ ค่านิยมที่คล้ายคลึงกันร่วมมือกันดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายมีผู้นำและผู้ ตาม กลุ่มใดมีผู้นำที่ดีและเหมาะสมก็จะทำให้กลุ่มนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้ากลุ่มใดที่ มีผู้นำที่ไม่เหมาะสม ไม่เข้มแข็ง กลุ่มนั้นย่อมประสบความสำเร็จน้อยที่สุดในที่สุดเราทุกคนคุ้นเคยกับการเป็น ผู้นำ เคยเห็นคนอื่นนำเราและบางครั้งเราอาจจะเคยนำผู้อื่นในโรงเรียนจะมีครูประชัน หรือผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ครู อาจารย์ บทบาทของผู้นำมักจะมีผู้กล่าวถึงมากกว่า เนื่องจากมีความสำคัญต่อการ พัฒนาด้านต่าง ๆ มากมาย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 31) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายรวมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป็น ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ ช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การ แก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, น. 16) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง สามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่ม บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นที่ต้องการในสถานที่ทำงาน องค์การ ชุมชนและประเทศ ผู้นำในกลุ่มไม่ได้ จำกัดจำนวน ผู้นำที่แท้จริงจะช่วยทางกลุ่มให้บรรลุในสิ่งที่เขาเชื่อว่ามีมีความสำคัญ

กิติ ตย์คานนท์ (2531, น. 13, อ้างถึงใน อัจฉรา ลัมวงษ์ทอง, 2551, น. 3) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคล ที่จะจูงใจหรือใช้ได้ผลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อ ความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อัจฉรา ลัมวงษ์ทอง (2551, น. 13) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ บุคคลมีอิทธิพลซึ่งนำมาสู่การยอมรับนับถือจากกลุ่มทำให้เกิดการประสานร่วมมือ

Bass (1998, p. 29) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตามและก่อให้เกิด เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ให้ความ ความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปยังระดับที่สูงกว่า

Hoy and Miskel (2001, p. 392) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลผู้หนึ่ง ใช้ หรือมีอิทธิพลทางสังคม ทำให้คนอื่นสนับสนุนจนประสบผลสำเร็จในการ ทำงาน

Yukl (1998, p. 2, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 1) ให้ความหมายไว้ ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูงโน้มน้าวสร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

2.2.2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

พัชรี จิรจิรัชย์ (2545, น. 84) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารในทุกระบบ ทุกงาน เพราะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ ให้แสดงความสามารถทำให้เกิดอิทธิพลในการครองใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549, น. 12) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพ จะมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ต่างไปจากองค์กรที่อื่น คือ มีภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรพื้นฐาน กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ซึ่งผลของการทำงานของภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

อัจฉริยา เคแสง (2558, น. 17) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำในแต่ละคนที่จะแสดงออก ในการบริหารงานเพื่อที่จะให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะจะเป็นอย่างนั้นสำคัญสำหรับผู้บริหารในอันที่จะนำพากลุ่มคนหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

Lipham and Hoch (1974, p. 176) ให้ความเห็นว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานทางการศึกษา ด้วยความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดี ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ในการดำเนินการงานขององค์กรหรือในสถานศึกษา จะบรรลุตามเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความฉลาด รอบรู้ และสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงมี ซึ่งผลของการกระทำของภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.2.4 ประเภทของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ ถ้าได้ผู้นำที่ดีย่อมจะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทผู้นำไว้หลายประเภท ดังนี้

จุมพล หนีมพานิช (2551, น. 5-19) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำ โดยทำการศึกษา 4 วิธีด้วยกัน ดังนี้

1. ศึกษาการเป็นผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ สามารถแบ่งได้ดังนี้

1.1 ผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึง ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา หรือการบริหาร จากตัวบทกฎหมายการดำเนินงานของผู้นำ ประเภทนี้จะยึดเอากฎหมายเป็นระเบียบแบบแผนผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งกรณีที่ละเมิดคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความผิด

1.2 นำที่มีอำนาจบารมีหรือผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติ และบารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ

1.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระ หมายถึง ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์รวมของจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และปฏิบัติตามด้วยความเคารพ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเป็นคนดี เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต

2. ศึกษาการเป็นผู้นำใช้อำนาจ สามารถแบ่งได้ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบอัตนิยมหรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำลักษณะนี้จะมีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ มักจะเป็นคนเคร่งครัด ไม่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ชอบใช้อำนาจเด็ดขาดมุ่งแต่งานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ไร้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อย ไม่ค่อยเต็มใจที่จะมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว ผลของผู้นำแบบนี้ได้งานมาก แต่คุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกก็ต่ำ

2.2 ผู้นำแบบเสรี หรือผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่มีลักษณะผู้นำ ไม่มีทิศทางความเป็นผู้นำ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อำนาจ กระทำการใด ๆ ตามใจชอบ แต่เป็นที่รู้กันว่างานให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผลงานน้อยคุณภาพของงานต่ำ ไม่มีการทำงานเป็นทีม

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำลักษณะนี้จะมีความรับผิดชอบมองโลกในแง่ดี รู้จักประนีประนอม ไม่ชอบตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้คำสั่งรุนแรง มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้เสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน

3. ศึกษาบทบาทที่ผู้นำแสดงออก สามารถแบ่งได้ดังนี้

3.1 ผู้นำเป็นแบบบิดามารดาปกครองบุตร ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงบทบาทโดยการทำตัวเหมือนพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังตนเหมือนอย่างลูกหลาน จะต้องให้ความเคารพเหมือนอย่างพ่อแม่ด้วย จะเห็นได้ว่ามีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตนนิยม

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง เป็นผู้นำที่พยายามสร้างสมและใช้อำนาจ ที่อาศัยความรอบรู้และฐานะของตน ผู้นำแบบนี้จะชอบถือว่าตนเองมีเกียรติรอบรู้ กว่าคนอื่น จริง ๆ แล้วผู้นำแบบนี้ไม่มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาที่แท้จริง

3.3 ผู้นำแบบนักวิชาการหรือแบบผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้มีความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขา ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบยกให้ผู้อื่นเสมออำนาจ แต่ในทางตรงกันข้ามกับตั้งใจช่วยเหลือ และคอยส่งเสริมให้ผู้มีอำนาจในสายหลักมีฐานะตำแหน่งสูงขึ้น

4. ศึกษาจากลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้นำ สามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1 ผู้นำโดยตกทอด ผู้นำประเภทนี้จะได้ตำแหน่งของตนจากบรรพบุรุษที่เคยรับตำแหน่งมาก่อน เมื่อมีทายาทก็ส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งสืบไป ถ้าทายาทมีความเป็นผู้นำ ก็จะได้รับความสำเร็จจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าขาดลักษณะความเป็นผู้นำก็จะไม่ได้รับความเชื่อถือ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่

4.2 ผู้นำเป็นทางการ ผู้นำประเภทนี้ได้ตำแหน่งแนวทางการในการบริหารงาน ดังนี้

4.2.1 ได้จากการแต่งตั้ง คือ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

4.2.2 ได้จากการเลือกตั้ง คือ ได้ผู้นำมาจากการเลือกตั้ง

4.3 ผู้นำตามธรรมชาติ ในบางครั้งอาจไม่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่จะมีใครบางคนที่คอยทำหน้าที่ตามธรรมชาติ โดยคนอื่นคิดว่าเขาเป็นคนดีเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่สุด

สภาพ ปิ่นเจริญ (2554, น. 14-15) ได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ดังนี้

1. ประเภทผู้นำที่แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษมีความโดดเด่น เป็นผู้นำที่เป็นไปตามเกณฑ์อย่างเป็นทางการหรือเรียกว่าผู้บริหารหัวหน้า

2. ประเภทของผู้นำที่แบ่งตามลักษณะพฤติกรรม ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ เป็นผู้นำที่เน้นวิธีการทางบวก และเชื่อว่างานจะประสบผลสำเร็จได้ เพราะมีการแบ่งปันน้ำใจจนเกิดความรู้สึกอยากที่จะทำงาน

3. ประเภทของผู้นำที่แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำเป็นผู้นำที่ดึงทีมงานเลยคนยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในงาน

4. ประเภทของผู้นำที่แบ่งตามลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ผู้นำแบบยึดเกณฑ์ จะเป็นนักอนุรักษ์นิยมหรือตนเองเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบยึดงาน จะชอบสั่งการ สั่งเอาแต่งงาน และมีความมุ่งมั่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเป็นมิตรกับผู้อื่น คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น ผู้นำแบบประสานงาน จะให้ความสำคัญกับคนและงานอย่างสมดุล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2558) กล่าวว่า ถึงแม้จะไม่มี ความแตกต่างระหว่างประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำ คือกิจกรรมที่ทำโดยผู้นำดังที่แยกไว้เป็นประเภทดังนี้

1. ผู้นำเชิงสติปัญญา (Intellectual leaders) คือผู้ที่ชนะความมั่นใจของผู้ตามด้วยสติปัญญาหรือความรู้ที่เหนือกว่า

2. ผู้นำเชิงสถาบัน (Institutional leaders) คือ ผู้ดำรงตำแหน่งเพราะชื่อเสียงของสำนักงานของเขา ตำแหน่งที่เขาครองสามารถทำให้เขาสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) คือผู้นำที่มักทำตามความต้องการของผู้ตาม ดำรงตำแหน่งภาวะผู้นำได้เพราะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และสนใจในผลประโยชน์ขององค์กร มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือผู้ร่วมงาน

4. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leaders) คือผู้ที่ครอบงำและขับเคลื่อนโดยผ่านการใช้อำนาจบังคับ การออกคำสั่ง และการสร้างความกลัวให้กับผู้ตาม ผู้นำดังกล่าวชอบใช้อำนาจในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน

5. ผู้นำเชิงจูงใจ (Persuasive leaders) จะมีบุคลิกภาพเหมือนแม่เหล็กที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้เข้าร่วมกับการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้ตามจะรักและเคารพมั่นใจในตัวผู้นำ

6. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Creative leaders) ผู้นำแบบนี้ไม่ใช้เทคนิคการตอบสนองจากสิ่งรอบ ๆ เพื่อเสริมสร้างแนวความคิดจากกลุ่ม เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า ประเภทผู้นำสามารถแบ่งได้หลายประเภท เช่น ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ผู้นำได้มาจากใช้อำนาจ ผู้นำแสดงออก ผู้นำได้มาซึ่งตำแหน่งผู้นำ ผู้นำเชิงสติปัญญา ผู้นำเชิงสถาบัน ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันโดยนักวิชาการพยายามแบ่งช่วงเวลาของการศึกษาออกเป็นยุค เพื่อให้เห็นพัฒนาการของภาวะผู้นำ จากการศึกษาสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักได้ดังนี้

2.2.3.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องมีคุณสมบัติ และมีลักษณะเด่นอยู่ในตัวซึ่งแตกต่างไปจากคนอื่นเป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2540, น. 402) ได้กล่าวว ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory Of Leadership) คือทฤษฎีที่แสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ทักษะลักษณะทางกายภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปจะกระตือรือร้น ตื่นตัวกับสถานการณ์ต่างๆ เข้าใจงาน เข้าใจผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น. 197-216) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. มีลักษณะที่เป็นสากล มีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

2. ลักษณะพฤติกรรมมีสถานะเป็นผู้นำ
3. ผู้นำตามสถานการณ์มีลักษณะเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
4. คุณลักษณะของผู้นำจะมีหลายทัศนะ ภาวะผู้นำจะมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้น

Davis and Thomas (1989, pp. 24-26, อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, 2545, น. 101-103) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จจะแสดงลักษณะพฤติกรรมให้เห็นเด่นชัด 8 ประการ

1. มีความกระตือรือร้นและตระหนักที่จะพัฒนาโรงเรียน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถโน้มน้าวบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองและคณะบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม คือ

- 2.1 มีแผนงานสร้างความหวังและเปิดโอกาสให้คณะบุคลากรได้รับการพัฒนา

- 2.2 สนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการเรียนการสอน

- 2.3 พัฒนาหลักสูตรที่สนองความต้องการนักเรียนอย่างมีคุณภาพมีมาตรฐานและทิศทาง

- 2.4 ช่วยคณะบุคลากรจัดลำดับความสำคัญ วางแผนการปรับปรุงการสอน นิเทศ และประสานงานการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งกำกับติดตามผล

- 2.5 ร่วมมือกับผู้ปกครองที่มีความรู้ ประสบการณ์ในวิชาเฉพาะได้ทำหน้าที่ การสอนตลอดจนจัดหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารสามารถจัดระบบส่งเสริมขวัญกำลังใจ มอบรางวัลสำหรับนักเรียน และครูที่สนับสนุนงานวิชาการ และส่งเสริมนักเรียน ครูที่ปฏิบัติงานดีเด่น

4. พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับการติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียน ผลการเรียนของแต่ละระดับชั้น แต่ละห้อง และนักเรียนแต่ละคน พฤติกรรมเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานวิชาการ

5. ผู้บริหารจัดหาสื่อ อุปกรณ์ วิทยากรที่มีความสามารถใช้ในกระบวนการและใช้สื่อ อุปกรณ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานวิชาการเป็นลำดับสำคัญ

6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งมีข้อเสนอแนะหลายประการที่ผู้บริหารจะเลือกนำไปปฏิบัติ คือ

6.1 ปกป้องสิ่งรบกวนในการสอนและการเรียน เช่นเสียงประกาศต่าง ๆ จะต้องกำหนดในเวลาเฉพาะป้องกันการรบกวนห้องเรียน

6.2 กำหนดนโยบายและกฎระเบียบให้ชัดเจน และส่งเสริมให้คนได้ปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด

6.3 ช่วยครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการห้องเรียน

6.4 ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบและสิ่งแวดล้อมทาง วิชาการ

6.5 บำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้ดูสดใส ตกแต่งให้สวยงาม ซึ่งจะส่งผลให้ เกิดความรู้สึกที่ดีของนักเรียนต่อโรงเรียน ต่อบุคลากร ในขณะที่เดียวกันก็สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ควบคู่ไปด้วย

6.6 แสดงความสนใจ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการสอน ปัจจัยที่รบกวนบรรยากาศทางวิชาการ

8. หน้าที่หลักสำคัญของผู้บริหารประการที่หนึ่งก็คือ การเยี่ยมชั้นเรียน และให้ คำปรึกษาหารือแนวทางปรับปรุงการสอน

ริงสรรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 42-47) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ดังนั้น ผู้นำจึงสามารถสร้าง หรือพัฒนาได้โดยเกิดจากการใช้ความพยายาม และการทำงานหนักของคนนั้น ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จึงเป็นดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปเป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้ง ภายในและภายนอกงาน ซึ่งคุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลใน สถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะ วิกฤต

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรง และ สามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ

1.3 เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และมีลักษณะโดดเด่น โดยทำให้คนอื่นทำงานด้วยแล้วสบายใจ

1.4 ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจนในด้านต่าง ๆ

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม เป็นคนเปิดเผยอย่างเยียบขาด การแสดงความต้องการ ความเห็น ความรู้สึก และทัศนคติในทางที่เหมาะสม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

1.7 ความกระตือรือร้น เป็นการแสดงออกและถึงความสนใจและตั้งใจในการทำอะไรอย่างกระตือรือร้น

1.8 มีอารมณ์ขัน เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดี และมองโลกในแง่ดี ไม่รู้สึกเครียด

1.9 ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ อารมณ์มั่นคงเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้นำต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน คือ รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

1.12 ความนอบน้อมถ่อมตน ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ แต่ก็ต้องมีความรู้จักนอบน้อมถ่อมตนในเวลาที่เหมาะสม

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

2.1 ความรู้สึกที่มุ่งมั่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับงานการทำงานกับบุคคลต่าง ๆ

2.2 ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นการรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ

2.3 ความกล้าหาญ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยงและความท้าทายที่แปลกใหม่ใหม่ ๆ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้

2.5 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.6 ความสามารถกลับสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว

Ralph (1948, pp. 35-71, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, น. 18) ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำได้หัวข้อใหญ่ ๆ 5 ข้อดังนี้

1. ด้านความสามารถ ได้แก่ สถิติปัญญา ความตื่นตัว การใช้ภาษา การตัดสินใจ วินิจฉัย

2. ด้านผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ ความรู้ สุนทรียภาพ ความสำเร็จ ในการทำงานและความสำเร็จต่ายกกีฬา

3. ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ความสามารถในการยอมรับตามผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม การรุกเร้า ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีเด่น

4. ด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความคล่องตัว การเข้าสังคมได้ดี ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว ความมีอารมณ์ขัน

5. สถานภาพ ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม การได้รับความนิยมน้อย

สภาพ ปันเจริญ (2554, น. 15-18) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้
2. การรู้จักตนเอง รู้ว่าตนเองต้องการอะไร
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีคุณธรรมจริยธรรม
6. มีความคิดวิเคราะห์
7. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

8. มีความกล้าหาญและเด็ดเดี่ยว
9. มีการกระจายอำนาจและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. วุฒิภาวะที่ดี
11. มีความกระตือรือร้นและอดทน
12. มีการพัฒนาและปรับปรุงงาน

สิ่งที่ผู้นำไม่ควรจะมี หรือ ไม่ควรจะเป็น

1. ขาดศักยภาพด้านการทำงาน
2. โ้อวด
3. การไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ
4. หูเบา
5. ฉ้อโกง
6. ไม่มีเหตุผล
7. บ้าอำนาจ
8. ไม่พร้อมกับความเสียรอคอยความสมบูรณ์แบบ
9. ไม่เป็นที่ปรึกษาที่ดี
10. ควบคุมอารมณ์ไม่ได้
11. เอาแต่ตัวรอด
12. อิงแต่กฎเอาแต่เกณฑ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, น. 20-22) ได้ศึกษาความสำเร็จของผู้นำจากหลักการ
ทำงานของสตีฟ จอบส์ จากหลักการดังนี้

1. ชอบเรื่องการออกแบบที่สวยงาม คือ เป็นคนที่เรียนรู้การออกแบบจากสิ่ง
ต่างๆ รอบตัว
2. ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ลูกค้าต้องเจอ คือ ทำให้ลูกค้าประทับใจ
3. ไม่มีกลุ่มตัวอย่างเจาะจง
4. เป็นคนชอบความสมบูรณ์แบบ
5. มีวิสัยทัศน์
6. ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ง่าย

7. จ้างคนที่ดีที่สุด คือ หาคนที่ฉลาดมาทำงาน
8. ทำงานหนักให้รายละเอียด
9. ทำกลุ่มทำงานให้เล็กไว้
10. ปฏิเสธงานที่ไม่ดี
11. ทำสิ่งที่ดีที่สุด
12. คิดวางแผนอย่างเป็นระบบ

โดยสรุปแล้ว สตีฟ จอบส์ เป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่ดีและประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีเคล็ดลับหลายข้อที่สามารถนำมาเอาไปใช้ได้ นอกเหนือจากนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ยังพบว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา
2. มีการศึกษาอบรมดี เพราะการศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำที่มีความรู้
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจทำกิจการใด ๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นต้องสำเร็จ
4. เป็นคนมีเหตุผลที่ดี คือความสามารถทางด้านการตีความหมายอย่างมีเหตุผล
5. มีประสบการณ์สูง ผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เคยผ่านงานผ่านปัญหามาก่อน
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูลมีชื่อเสียงดี กิตติคุณดี
7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
8. มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์
9. มีความสามารถเหนือผู้อื่นในระดับเดียวกัน เช่น มีความรู้ความชำนาญ
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไป
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า
12. มีความสามารถคาดการณ์
13. มีความรู้ความเชี่ยวชาญ
14. มีความสนใจและเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

15. มีความยุติธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

Davis (1967) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาการรับรู้ติดต่อสื่อสารและแรงจูงใจบุคคลอื่น

2. การบรรลุมิติภาวะทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง การมีอารมณ์ที่มั่นคง ทนต่อภาวะคับข้องใจได้

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) หมายถึง แรงขับที่มุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเพื่อตอบสนองแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นรางวัลที่จับต้องไม่ได้

4. มีทัศนคติทางบวกด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) หมายถึง การพูดจาดี มีทัศนคติที่ดี สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยอาศัยผู้อื่น

กวี พงษ์พุฒ (2550, น. 126-127) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งอาจจะมีสิ่งทีนอกเหนือไปจากผู้นำอื่น ๆ พึงมี ดังนี้ 1) ระบบอาวุโส 2) ตำแหน่ง 3) ระบบอุปถัมภ์ 4) วุฒิการศึกษา 5) การเป็นผู้ทรงคุณความรู้

Stogdill (1979, pp. 62-63, อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ทองพินชัง, 2554, น. 30) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ความมีสติปัญญา (Intelligence)
2. ความเป็นผู้รู้ (Scholarship)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic Status)
5. ความชอบเข้าสังคม (Sociability)
6. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
7. ความพยายาม (Persistence)
8. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
9. ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ (Alertness to, and Insight into Situations)
10. ความร่วมมือ (Cooperativeness)

11. ความนิยมแพร่หลาย (Popularity)
12. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
13. ความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความอดทนอดกลั้นต่อความกดดันต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง อยู่ในศีลธรรมอันดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี และเข้าใจถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน

2.2.3.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 163-168) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาลัยแห่งรัฐโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) ได้ทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1945 โดย ฮอลพิน ไวนเนอร์และสตอกดิล (Halpin, Winer, Stogdill) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ผลการศึกษาปรากฏว่าแบบ ผู้นำมิติสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้นำมีลักษณะที่มุ่งกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน นอกจากนั้นพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ ยัง ก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไป บางกลุ่มมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ บางกลุ่มมีลักษณะ มุ่งมิตรสัมพันธ์ หรือบางกลุ่มก็อาจจะมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไป

การศึกษามิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ. 1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อเป็นการจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับ เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ประกอบด้วย ความพึงพอใจ ในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาด งาน ผลผลิตและประสิทธิภาพ ผลของการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรมแบบมุ่ง ผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตนั้น จะมุ่งสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน จะดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่ง พนักงานจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความศรัทธาและ เชื่อถือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์

1. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ซึ่งผู้นำจะกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูง และเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำในลักษณะแบบนี้จะมุ่งผลงาน พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทำงานให้เต็มที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจกับงาน เสียสละทุกอย่างให้กับองค์กร แต่กลับละเลยด้านความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของขวัญและกำลังใจ

2. กิจกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลความทุกข์ สุขและสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นในเรื่องขวัญและกำลังใจความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่ม Harvard Studies of Group Leadership ในปี ค.ศ. 1947 ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษาในครั้งนี้จะแตกต่างจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัย มิชิแกน ครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน (Initiation Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งในทางบทบาทหน้าที่การทำงาน ในรูปแบบของการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจและยอมรับผู้นำ

2. แบบมุ่งสังคม (social Leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง จะเห็นว่าผู้นำแบบมุ่งงานนั้นจะสนใจให้ความสำคัญ กับความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความเป็นกัลยาณมิตร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจและยอมรับนับถือเชื่อใจและยอมรับกลุ่มปฏิบัติงานซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบมุ่งสังคมที่พยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งผู้นำทั้ง 2 แบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) จากการศึกษา มหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำเผด็จการเป็นพฤติกรรมผู้นำที่รวมอำนาจและตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียว

2. พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบเสรี เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง

สัมมนา ธรณิธย์ (2553, น. 74-77) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากผลการศึกษานักวิชาการชาวตะวันตก ที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตาราง 2 มิติ กำหนดให้แกนตั้งแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคนและแกนนอนแสดงพฤติกรรมลักษณะผู้นำที่มุ่งผลผลิต หรือที่เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ

(Eadership Grid) ดังปรากฏในภาพที่ 2.1 ดังนี้

9	(1,9)								(9,9)
8									
7									
6									
5					(5,5)				
4									
3									
2									
1	(1,1)								(9,1)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

มุ่งที่ผลงาน

ภาพที่ 2.1 การจัดการของเบลคและมูตัน. ปรับปรุงจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). โดยสัมมนา ธรณิธย์ (2553), กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1,1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามน้อย กล่าวคือ ไม่สนใจผู้ร่วมงานไม่สนใจงาน ไม่หวังผลของงาน เมื่อเผชิญความขัดแย้งผู้นำแบบนี้จะพยายามหลีกเลี่ยง จะทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

2. ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งาน มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก จะควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ชอบใช้อำนาจสั่งการ เมื่อเผชิญความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการจัดการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบการทำงานเป็นทีมเพราะกลัวว่าผู้ร่วมงานจะรวมตัวต่อต้านตัวเอง

3. ผู้นำแบบชุมชนสร้างสรรค์ (Country Club 1,9) เป็นผู้นำที่สนใจความต้องการของคนอื่นเป็นอย่างมาก มีสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เป็นกันเองแต่ให้ความสนใจต่องานน้อย และมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มักเอาใจคนรอบข้าง

4. ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road 5,5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลของงานกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับความพึงพอใจ บริหารงานเป็นลักษณะการเอาตัวรอด ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอม

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9,9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ้า (Getzels and Guba) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการสร้างสังคม (Social Process Theory) ว่าในการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคม ประกอบด้วย 2 มิติ คือ สถาบันมิติและบุคลามิติ

สถาบันมิติ คือ การกำหนดลักษณะประเภทและความคาดหวังของสถาบัน

บุคลามิติ คือ บุคลิกภาพของตน ความแตกต่าง ความเป็นส่วนตัว

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูป้า (Getzels and Guba) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Homothetic Leadership Style) เป็นผู้นำที่เน้นบทบาทและความคาดหวังสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนด

2. ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) เป็นผู้นำที่เน้นมิติบุคคล พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคลเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) เป็นผู้นำที่ยึดมิติทั้ง 2 ทั้งมิติสถาบันและบุคลามิติ เน้นความสมดุล ไม่เคร่งครัดและหย่อนจนเกินไป

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ ประกอบด้วย

3.1 มิติมุ่งงาน (Task Oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการทำงานตามนโยบาย เพื่อให้สามารถทำงานได้ผลและประสบผลสำเร็จ

3.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) คือ ผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ สนับสนุนกับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.3 มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ 3 มิติ ของ เรดดิน (Reddin : Three-dimension tyeory) เรดดินได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 มิติ โดยได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ ดังนี้

1. มิติมาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะ เมื่อให้พูดตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. มิติบุคคล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจเชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. มิติเรื่องประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งให้เกิดการทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, อ้างถึงใน สัมมา ธรณิธย์, 2553, น. 72) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) เป็นวิธีที่มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา ได้แก่ การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น ส่วนประการที่สอง คือ หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคมที่ช่วยให้กลุ่มสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การบริหารความขัดแย้ง การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ เป็นต้น

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากนักวิจัยจะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานก็มักจะสั่งการ ชอบชี้แนะและชอบนิเทศ มุ่งแต่ความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ส่วนผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความศรัทธา ความเชื่อถือและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย

Bass(1991, อ้างถึงใน สัมมา ธรณิธย์ 2553, น. 93-94) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ผ่านองค์ประกอบทางพฤติกรรม 4 ประการดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับยกย่อง ได้รับความไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ และเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพุดิตนไปในทางที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ เกิดแรงบันดาลใจต่อผู้ตาม ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นโดยการสร้างทัศนคติในทางบวก และผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้ด้วยปัญญา

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและหาหนทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สร้างแนวคิดว่าปัญหาทุกอย่างย่อมมีทางแก้

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำต้องให้ความสนใจใส่ดูแลผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึถึงและเห็นคุณค่าของตนเอง ผู้นำต้องทำตนให้เป็นเสมอที่ปรึกษา และคำนึงถึงความแตกต่าง ความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษ ตามกาปฏิบัติงาน โดยมีการเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้เองว่า ควรจะปฏิบัติอย่างไร และผลลัพธ์ที่ได้จะแปลเปลี่ยนไปในรูปของ คำชม รางวัล หรือการเพิ่มโบนัส

2.2 การบริหารแบบวางเฉย เป็นไปตามสภาพบริหารที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพ โดยจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่จะคอยให้ความช่วยเหลือหากมีปัญหา ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานในกรณีที่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน หรือมีข้อผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีเป้าหมายในการดำเนินงาน ขาดวิสัยทัศน์

Yukl (1987, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 178-181) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการบริหารของผู้นำในองค์การโดยสรุปการจัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะด้านที่สำคัญออกเป็น 14 กลุ่ม พร้อมทั้งได้นิยามขอบเขตของแต่ละกลุ่มพฤติกรรมดังนี้

1. การวางแผนการจัดองค์การ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ เพื่อความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์การ

2. การแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมด้านการระบุปัญหา เพื่อเป็นการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยความไม่ชัดเจน

3. การทำให้วัตถุประสงค์มีและบทบาทมีความชัดเจน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างชัดเจน
4. การแจ้งให้ทราบ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสาร การวางแผนงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษร
5. การติดตามผล เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่องาน เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าและคุณภาพของงาน
6. การจูงใจและการบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์หรืออิทธิพล ในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่องานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน
7. การให้คำปรึกษา เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตรวจสอบก่อนจะเริ่มการเปลี่ยนแปลง การขอคำแนะนำเพื่อหาทางปรับปรุงที่ดี
8. การมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการยอมรับให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย
9. การสนับสนุน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออกถึงการเป็นมิตรพร้อมช่วยเหลือ แสดงความเห็นใจ ปลอดภัยเมื่อผู้ร่วมงานประสบกับความผิดหวัง
10. การพัฒนาและสอนงาน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสอนงาน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
11. การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ สร้างความรักความผูกพันต่อหน่วยงาน
12. การสร้างเครือข่าย เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความคุ้นเคยทางสังคมต่อกัน ใช้ติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
13. การให้การยอมรับ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำชมเชยและแสดงการยอมรับต่อความสำเร็จของบุคคลในโอกาสต่างๆ
14. การให้รางวัล เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการเสนอให้รางวัลแก่บุคคลที่มีผลงานดี ประพฤติดีและมีความสามารถดีเด่น

House (อ้างถึงใน สัมมา ธรณิธย์, 2553, น. 92-93) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำในลักษณะนี้มักจะเป็นผู้ที่คอยชี้บอกหรือสั่งการให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ตนต้องการ รวมทั้งการวางแผนมีตารางการทำงาน โดยไม่ให้ผู้ตามได้ร่วมในการตัดสินใจ
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำในลักษณะนี้จะแสดงออกถึงความเป็นกันเอง มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ตาม มีความเอาใจใส่ดูแล สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำลักษณะนี้จะแสวงหาแนวความคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ตาม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้วิธีกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำลักษณะนี้มักจะมุ่งแต่ความสำเร็จของงานโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย เน้นความเป็นเลิศของงาน มีความคาดหวังให้ผู้ตามทำงานให้ได้มากที่สุดเพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

ธัญวรัตน์ชนก ตะโสธร (2557, น. 94-95) กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการแก้ปัญหา มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขด้วยเหตุผล
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานด้วยความเอาใจใส่ ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ชี้แนะตามความแตกต่างและความต้องการของบุคคล
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานเห็นและเกิดความศรัทธา ยอมรับ เกิดความภาคภูมิใจ
4. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจจากภายใน ทำงานอุทิศตนเพื่อกลุ่ม

พีรภัทร ธนาภัทรไพโรจน์ (2557, น. 10) กล่าวถึง ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ไว้ 6 ด้านดังนี้

1. ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2. ด้านการถือกุศโลบายยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นกลุ่ม
3. ด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารต่อความเอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ดูแลผู้ร่วมงาน
4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร ในการกระตุ้นผู้ร่วมงานใช้แก้ปัญหาด้วยปัญญาอย่างมีเหตุผล
5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร ในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความอดุสาหะ ขยัน อดทน มุ่งมั่นและรับผิดชอบ
6. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารที่กระตุ้นให้ผู้ตามทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม หมายถึง กลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะของตัวผู้นำ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่น สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการหาแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เน้นทั้งด้านการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน มีการใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พฤติกรรมที่มุ่งคน พฤติกรรมที่มุ่งงาน ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.2.3.3 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, น. 33-34) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory Of Leadership) เป็นการพิจารณาว่าสถานการณ์ใดบ้างที่จะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและประสิทธิผลได้ถูกเสนอว่ามาจากเงื่อนไขของสถานการณ์หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละสถานการณ์อาจจะเหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกับหลายรูปแบบซึ่งจะทำให้งานประสบความสำเร็จ เป็นแนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของ

พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2554, น. 52-63) ได้กล่าวถึง การศึกษาภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่าน ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory) ไว้ว่า ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารของผู้นำ กับสถานการณ์ที่ผู้นำ จะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้มากเพียงใด หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 แบบด้วยกันดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงาน (Relationship-Oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่มุ่งคนเป็นหลัก

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented leader) ผู้นำในลักษณะนี้จะจะเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงานซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานเอาไว้อย่างชัดเจน

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (n.d., อ้างถึงใน เนตร์พัฒนายาวีราช, 2546, น. 75) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลชาร์ด มีหลักการคล้ายคลึงกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของฟิลเลอร์นั่นคือ เน้นการใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่มีรายละเอียดที่ต่างกัน ดังนี้

1. แบบของผู้นำ จากแบบของผู้นำ 2 แบบคือผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ ผู้ที่มุ่งงาน เฮอร์เชย์ และแบลชาร์ด นำมาจำแนกให้มีความละเอียดขึ้นเป็น 4 แบบประกอบด้วย

1.1 การบอกกล่าว (Telling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งเงินสูงจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบบงการอย่างมากรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 แบบการขายความคิด (Selling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง การกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขายความคิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

1.3 แบบการมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำ ในลักษณะนี้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ โดยการพัฒนาทักษะการแนะนำการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการใช้สื่อเพื่อตัดสินใจร่วมกัน

1.4 การมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบในหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ

2. สถานการณ์ คำว่าสถานการณ์ในความหมายของทฤษฎีนี้คือความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมี 2 แบบ ดังนี้

2.1 ความสามารถ (Ability) เป็นความพร้อมด้านการทำงาน ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการใช้งาน

2.2 กำลังใจ (Willingness) เป็นความพร้อมทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความเชื่อมั่น การมีแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันในการทำงาน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

จากข้อความดังกล่าวมาข้างต้น เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ดนำมาจับคู่และแบ่งระดับความพร้อมของผู้ตามออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ขาดความสามารถและขาดกำลังใจในการทำงาน ถือว่าความพร้อมต่ำ
2. กลุ่มที่ขาดความสามารถแต่มีกำลังใจในการทำงาน ถือว่าความพร้อมปานกลาง
3. กลุ่มที่มีความสามารถแต่ขาดกำลังใจในการทำงาน ถือว่าความพร้อมปานกลาง

4. กลุ่มที่มีความสามารถและมีกำลังใจในการทำงาน ถือว่าความพร้อมสูง

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของโรเบิร์ต เฮ้า (Robert House) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้นำมากำหนดเป็นแนวทางการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เหมาะสมในสถานการณ์ที่งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะซ้ำๆหรืองานที่ไม่เพียงพอใจงานที่มีความตึงเครียดและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในตนเองพฤติกรรมของผู้นำให้การสนับสนุนจะช่วยชดเชยสภาพที่ไม่พึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน แจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงานกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ทราบ พร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement –Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานด้วยความเป็นเลิศสูง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้มาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หมายถึง การจำแนกพฤติกรรมของผู้นำและการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้น แล้วพิจารณาการเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.2.3.4 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองร่วมเพื่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้นักการศึกษาด้านภาวะผู้นำ นำเอาทฤษฎีมาผสมผสานกันเพื่อให้ได้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยเน้นคุณภาพ การยอมรับของผู้ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ ส่วนใหญ่จำกัดใช้ในแวดวงผู้นำทางการเมืองภาวะผู้นำของนักเคลื่อนไหวทางสังคม แต่ปัจจุบันได้นำมาใช้ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานใหม่ๆ รวมถึงองค์กรทางการศึกษา

Dubrin (1998, p. 55, อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น.51) ได้เสนอลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษไว้ 5 ประการดังนี้

1. การสะสมคุณงามความดี
2. การอุทิศเวลา การเป็นผู้นำเคารพนับถือ
3. การใช้อิทธิพลต่อสมาชิกองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี
4. ภาวะผู้นำจะเป็นเสมือนพลังในการจูงใจบุคคล
5. การผสมผสานด้านลักษณะส่วนบุคคลสติปัญญาซึ่งจะนำไปสู่การมีภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Howell and Costley (2007, p. 217, อ้างถึงใน, วิเชียร วิทย์อุดม, 2552, น. 43)

ที่ได้นำเสนอพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษไว้ 6 ประการดังนี้

1. สร้างภาพพจน์และทำให้เกิดความประทับใจ
2. ทำให้เกิดแรงดลใจ
3. บทบาทเป็นต้นแบบพฤติกรรมสำหรับบุคลากร กับมีความคาดหวังและความเชื่อมั่นสูง
4. ใช้กรอบในการวางแนวทางให้ลูกน้อง
5. สนับสนุนภารกิจและศีลธรรมและวิสัยทัศน์
6. นำเอาความเสี่ยงมาใช้เพื่อให้บรรลุผล

Conger and Kanungo (1987, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546, น. 53) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์
2. การมีความกล้าเสี่ยง ผู้นำจะต้องมีความเสียสละส่วนตัวเผชิญความเสี่ยงเพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
3. การใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำต้องทำงานที่มีความยืดหยุ่นได้
4. การคาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้องผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดคะเนสภาวะการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
5. การบอกความจริงให้บุคลากรได้ทราบผู้นำจะต้องแจ้งให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบถึงวิธีการที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่จะมีผลกระทบ
6. การติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจะต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อนำมาพิจารณาได้
7. การรู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจในทางที่เหมาะสมในการทำงาน

House (1977, p. 194) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษและได้นำเสนอผลการศึกษา 2 มิติได้แก่

1. มุมมองด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเฮาส์ เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษดังนี้

- 1.1 มีลักษณะเด่นมีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- 1.2 เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 พุดตามเกิดความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
- 1.4 มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
- 1.5 แสดงออกถึงความคาดหวังในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสูงส่งมีความ

เชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1.6 มีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.7 มีคุณสมบัติดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแนวคิดหรือพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งคุณลักษณะพิเศษได้ดังนี้

- 2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
- 2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการกระทำของผู้นำ
- 2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำ
- 2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทและเชื่อฟัง
- 2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
- 2.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
- 2.8 ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
- 2.9 ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาอันทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ Dubrin (1998, p. 335, อ้างถึงใน รังสรรค์

ประเสริฐศรี, 2544. น. 207) ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือไม่อาจประมาณได้จากองค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1 และมีความเข้าใจ ในระดับสูง
- 2.2 การนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้
- 2.3 มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
- 2.4 มีวิธีและคิดเชิงปฏิบัติ
- 2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bess (1985)

ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยว่าเป็นผลของภาวะผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามอันได้แก่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม โดยผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีดังนี้

- 3.1 ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของงานที่เกิดขึ้น
- 3.2 โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองเป็นผลประโยชน์ส่วนรวม
- 3.3 กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

เสนาะ ตีเยาว์ (2546, อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, 2545, น.78) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมความต้องการของคนในสังคมความเชื่อในทางที่ดีขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร

Bess and Avolio (1990) นำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปด้วย 4 ประการดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงผลเสียบุคคล

Tichy and Devanna (1986) ได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ที่ชอบกันเสียงที่มีความรอบคอบ

3. มีความศรัทธาในคนอื่นและไว้วางใจในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
4. มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนเป็นต่อพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ

ในองค์กร

5. มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะด้านความคิดและมีความเชื่อในวิธีคิดที่อิงวิชาการ
7. มีความเป็นนัก วิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่ง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานแนวความคิดระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับผู้นำในทุกมิติ เกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ยอมรับในตัวของผู้ผู้นำ มีความเชื่อมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อผู้นำและองค์กร แบบบริสุทธิ์ใจ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นตารางที่ 2.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์ภาวะผู้นำตามทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ

ภาวะผู้นำ	Davis and Thomas	Stogdill	Reddin	Bass	โครท เดวิส	แบคและมูตัน	เกสซทและกูบ่า	ยุคัล	เฮล์	ฟิลเลอร์	ดองเกร์ คานันโก	ไซคิและเดอานา	ทฤษฎีวิถีทางเข้ามาสมัย	มทลย์ไฮไฮเอ	มทลย์ฮาร์วาร์ด	มทลย์ไฮโอ	มทลย์แมกซีแกน	พีรภัทร ธนาภัทรไพโรจน์	อัญวรัตน์ชนา ตะไธสร	รวม
1. การมีวิสัยทัศน์	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	6
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	4
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
5. ผู้นำแบบบงการ	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	3
6. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	3
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	1
8. การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
9. การบริหารแบบวางเฉย	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
10. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
11. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
12. การบริหารแบบปล่อยตามสบาย	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	2

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำตามทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำในด้านต่างๆ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากความถี่ ที่มีผู้กล่าวไว้ตั้งแต่ 4 ท่านขึ้นไป ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต เช่น ในปัจจุบันหากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้ นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2540, น. 129) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริง เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, น. 30-39) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นความเป็นผู้นำ การเป็นนักวางแผนการจัดการองค์การ การประสานงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ และภารกิจที่จะปฏิบัติในอนาคต เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

สิปปนนท์ เกตุทัตน์ (2542, น. 33-35) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างภาพจินตนาการได้
2. มีลักษณะน่าสนใจ
3. วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้
4. มีความชัดเจน สามารถมองภาพในอนาคตได้
5. ยืดหยุ่นได้ มีการคิดริเริ่ม และเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดี มีเหตุผล
6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ
7. ต้องทำทนายความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 12-19) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่ของอดีตและปัจจุบันสามารถคาดคะเน การสร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตได้

เนตร์พณณา ยาวีราช (2556, น. 30) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงความคิด เชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยการพิจารณาไปยังอนาคตเป็น จุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เป็นไปโดยพิจารณาทิศทางความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นและคาดว่าจะ เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับอนาคต

สุภรณ์ ลิ้มอารีย์ (ม.ป.ป., น. 31) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์มี ดังนี้

1. บรรลุได้ถึง หมายถึง วิสัยทัศน์ต้องปฏิบัติได้ มีความสมเหตุสมผล
2. มองเห็นผลได้ในเชิงพฤติกรรม หมายถึง กระบวนการทางความคิด สามารถทำให้ เกิดขึ้นได้
3. ทำทาย หมายถึง การกระตุ้นความอยากรู้ อยากเห็น
4. ฟุ้งปรารถนา หมายถึง เป็นที่พึงประสงค์ ให้เกิดการ
5. เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า โดยไม่สร้างปัญหาในอนาคต
6. มีความเป็นกลยุทธ์
7. คุ่มค่า หมายถึง การก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการ คิด วิเคราะห์ คาดการณ์ จากประสบการณ์ที่สะสมมา หรือจากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ทั้งจากอดีตและ ปัจจุบัน ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคาดคะเน สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และสามารถสื่อสารให้ ผู้ร่วมงานเข้าใจรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคต มีความตื่นตัว รอบรู้ทันต่อสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันยุคทันสมัย มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรอบ รู้ในหลายสาขาวิชา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน ให้มี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นและ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้กำหนดวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จ

2. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน

House and Mitchill (n.d., อ้างถึงใน สรวิชัย ลำเลียง, 2554, น. 27) ได้กล่าวไว้ว่า ด้าน การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่า ผู้บริหารต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นปฏิบัติงาน สู่

ความเป็นเลิศมี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครู และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

สรุปได้ว่า การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ยึดความสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ และมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เน้นที่ความสำเร็จของผลงาน มีการกำหนดนโยบาย แผน และวิธีการที่จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือแผนที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด และผู้นำมีความเชื่อมั่นในตัวของผู้ร่วมงาน มั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมายต่างๆเหล่านั้นได้อย่างดี และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งคอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ทันตามเวลาที่กำหนด และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, น. 227-232) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงานและชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นและพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

เจน เอ.ฮอลเพิร์ท (1975, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, น. 93-94) ได้กล่าวไว้ว่าการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และทำงานด้วยความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของตนเอง ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุน 3 ประการ ดังนี้ การมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามเป้าหมาย และเกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือทำให้งานบรรลุความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงานขององค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ และยึดมติของที่ประชุมในการดำเนินงาน มุ่งให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อเป็นการแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน

4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

Bass and Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, น. 189 - 191) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดกำลังจะเกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ตามมีความตื่นตัวและต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อหาข้อสรุปแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

บุตรี จารุโรจน์ (2549, น. 63-65) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการทางสติปัญญา เป็นการรวบรวมเอาความรู้ความเข้าใจ ความสามารถทางด้านสติปัญญาที่ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ มาแก้ปัญหา โดยใช้แนวทางความคิดที่สร้างสรรค์ และใช้สติปัญญา ด้วยความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ มาช่วยแก้ไขปัญหา

ธัญวรัตน์ชนก ตะโสธร (2557, น. 36) ได้กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีหรือหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและมีวิจรรย์ญาณมีเหตุ มีผล รู้จักวิธีปรับปรุงการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ เกิดการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อกระตุ้นความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้รู้จักหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุและผล มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเชื่อว่าปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ คอยเป็นที่ปรึกษา แนะนำในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน และคอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass and Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, น. 189 - 191) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญในตนเอง ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความ ต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 138 - 148) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่เข้าใจความต้องการของผู้อื่น และการจูงใจในทีมงานด้วยระดับความต้องการที่สูง เช่น ความต้องการมีความสำเร็จ ความรู้สึก เป็นห่วง หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ธัญวรรณ์ชนก ตะโสธร (2557, น. 37) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการว่า ได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เป็นรายบุคคล พี่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ผู้นำจะกระจายอำนาจ หรือมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงาน เข้าใจถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น คอยให้คำปรึกษาแนะนำผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความเอาใจใส่ ห่วงใย ให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานตามโอกาสที่เหมาะสม มีการกล่าวยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานได้พูดคุย พบปะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

Kouzes and Posner (1995, p. 32) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร และผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีความทุ่มเท และมีความตั้งใจ ในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นต่อการปฏิบัติงาน

Leithwood and Jantzi (1996, p. 510) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ ให้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียนได้กระทำตาม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะมีผลต่อการยอมรับของผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา เชื่อมมั่นต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยเต็มใจ

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, น. 12) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่การงานการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการมีคุณธรรม จริยธรรมการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่เคารพนับถือ

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานเห็น เพื่อให้เกิดศรัทธา น่าเคารพ ยกย่อง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม รู้ผิดชอบ ชั่วดี มีความยุติธรรม เป็นผู้มีเหตุผล มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและเที่ยงธรรม มีความทุ่มเท อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นในการทำงาน มีความอดทน อดกลั้น เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน รู้และปฏิบัติตามระเบียบวินัยและหลักกฎหมาย

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงหมายถึง การที่บุคคลมีวิสัยทัศน์ มีการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีทักษะด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีภาวะของการเป็นผู้นำ ได้รับความร่วมมือด้วยความเต็มใจ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในสภาวะที่องค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้นำถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกเหนือจากผู้นำจะวางแผนและบริหารงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้แล้วผู้นำยังต้องมีการเสริมสร้างและพัฒนาปรับปรุงตนเองด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ทันสมัย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้ง ด้านความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และอื่น ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับจากทั้งในองค์กรและนอกองค์กรโดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบและความเป็นผู้นำไว้ ผู้นำที่ต้องการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการวางตัว การให้ความสำคัญของวิสัยทัศน์และเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น การดำเนินงานอย่างโปร่งใสใช้หลักธรรมาภิบาล การทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรยอมรับการกระจายอำนาจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็เป็น การช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพด้วย (สัมมา รัตนธัญ, 2556, น. 229-230)

2.3.1 ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 328) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า จากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการจากต่างประเทศ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีมิติในการพัฒนา 3 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self Management Capabilities) จะพัฒนาวิธีการจัดการตนเองให้มีประสิทธิภาพในทางความคิดอารมณ์ ทศนคติ และกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ ความสามารถในการจัดการตนเองทำให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่สามารถที่จะพัฒนาในด้านบวกและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ และมีความคิดริเริ่มที่สำคัญในบทบาทของตนเอง ความสามารถในการจัดการตนเองจะครอบคลุมในเรื่อง การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง หรือการรู้จักตนเอง เช่น การรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็ง การรู้ความถนัดและความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ และต่อการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการสร้างความสมดุลในประเด็นที่ขัดแย้ง ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะไม่ให้ความขัดแย้งมาเป็นอุปสรรคในการทำงาน ต้องเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะมีการปรับตัวกับการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และค่านิยมภาวะผู้นำ คือ ความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อถือจากบุคคลอื่น การมีทัศนคติในเชิงบวกจะสนับสนุนความมีประสิทธิภาพขององค์กร 2) ความสามารถทางสังคม (Social Capabilities) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ความสามารถทางสังคมยังประกอบด้วยความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสามารถทางสังคมที่จะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในฐานะเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ, ทักษะการติดต่อสื่อสาร, ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น รวมถึงการให้คำแนะนำ การส่งเสริม และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการทำงาน 3) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) การเป็นผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน การประสานงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการจัดการ คือการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าการพัฒนาระบบงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ, ความสามารถที่จะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ การตอบสนองการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร มีความคิดที่ชัดเจน มีการจัดลำดับ

ความสำคัญ, ความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นการค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างความคิดที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนกรอบวิธีคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ความคิดริเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรม เพื่อนำใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และความสามารถในการริเริ่มและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญในระบบขององค์การและการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556, น. 230) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

McCauley (1998, p. 4) กล่าวว่า การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลในการบริหารงาน ทั้งที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการ โดยมีหลักการพื้นฐานในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิผลในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าตามแนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ โดยบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำได้ บุคคลสามารถเรียนรู้เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ ความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนมาจากพันธุกรรม ความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็กและความสามารถบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ โดยเฉพาะในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่เอื้อต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลในการบริหาร การปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์การ โดยปกติสามารถพัฒนาความสามารถที่เอื้อต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้

2.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการและนักทรัพยากรมนุษย์ ได้อธิบายถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 121) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมักมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้จะ เป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆ นั้นเพียงอย่างเดียวแต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างภายในของคนๆ นั้นกับคนอื่นๆ รอบข้าง ซึ่งเป็นผู้ ตามซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ เราจะเห็นบางคนไม่ได้เป็นคนเก่ง งานหรือมีความสามารถเลิศเลออะไรไปกว่าคนอื่น ๆ พูดย่าง ๆ ว่า ฝีมือการทำงานก็ไม่ได้หรือหา ไรทำไหว แต่ทำไมเขาจึงสามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้บริหารเห็นด้วย คล้อยตามและอนุมัติโครงการที่เขา เสนออยู่เสมอ รวมทั้งคนที่ทำงานรอบ ๆ ตัวเขาก็ยินยอมพร้อมใจและรู้สึกยินดีที่ได้ร่วมงานกับเขา ทั้ง ๆ ที่คนบางคนทำงานให้เขามีความสามารถในการทำงานเก่งกว่าเขาตั้งหลายเท่าคำถาม เหล่านี้เป็น คำถามที่ผมนจะเฉลยคำตอบให้สั้น ๆ ง่าย ๆ แต่สร้างได้ยาก นั่นก็คือ เขาที่ถูกกล่าวถึงนั้นมีคุณสมบัติของ การเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงกล้าแสดงความคิดเห็นเวลาอยู่ในที่ประชุม พูดมากกว่าคนอื่นเสมอ ชอบเสนอหน้า หรือแสดงตนเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่หมายถึง ความเหนือกว่าคน อื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบใน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็น่าจะ หมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึง การกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช

ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลไม้มากกว่า ถ้าเราจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ตามกระบวนการของผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 121-124) ได้อธิบายว่า ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาเมล็ดพันธุ์ สิ่งแรกสุดที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การหารูปแบบ ตัวอย่าง (Model) หรือสไตล์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ บุคคล ที่มีชื่อเสียงด้านต่าง ๆ ก่อน อาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียว หรือเป็นส่วนผสมของผู้นำหลายๆ คนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนา ก่อนจะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากนี้เราสามารถหา รูปแบบของสภาวะผู้นำที่ดีได้จากตำราหรือหนังสือต่าง ๆ ได้ไม่ยากนัก

2. การหาดีน หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรากำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง เราควรจะนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์กโชว์ เราคงจะต้องนำตัวเองไปคลุกคลีกับคนในวงการนี้หรือถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน เราก็อาจต้องนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับคนในวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้นๆเป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อภาวะผู้นำในแบบที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรวนดิน การพัฒนาภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรวนดินนั้น นอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุยเพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่ายแล้ว เราควรจะต้องสังเกตดูด้วยว่าดินประเภทนั้น ถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผิดสังเกตหรือไม่ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที เช่นเดียวกันกับการที่เราคิดว่าสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่เราต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้ว อาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือ การขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็ไปแค้นต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่าเรา มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่าเรา กลัวว่าจะพูดผิดบ้าง กลัวว่าจะพูดไม่ดีบ้าง กลัวว่าจะโดนหัวเราะบ้าง ทั้ง ๆ ที่ตัวเองก็พูดเก่ง พูดดีตอนที่อยู่กับเพื่อนๆอยู่กับลูกน้องหรืออยู่กับคนที่คิดว่าด้อยกว่าตัวเอง ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญคือ ตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ คนที่มีภาวะผู้นำดี มิได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้แล้ว ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ด้วย ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกไม่ทันหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธียกระดับสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ แรงจูงใจในการ

สร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจนเอาชนะแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่างและต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้น ๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยป้องกันตัวเอง ผมมีความมั่นใจว่าคนทุกคนมีพื้นฐานของภาวะผู้นำอยู่ในตัวทุกคน แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกันคือ ความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้นั่นเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 328-330) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การเรียนรู้ความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองและทักษะด้านการสื่อสารการพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Awareness) 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-Awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-Discipline) ให้มีประสิทธิผลซึ่งจะต้องมีข้อมูลการป้อนกลับด้วยตนเอง ตัวอย่าง ผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ (Key Group Member) จำนวน 3 คน ขอลาออกจากงานไปในช่วงเวลา 6 เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาการลาออก เช่น จ่ายค่าจ้างไม่ตีพอที่จะรักษาคนดี ๆ เอาไว้ การวิเคราะห์ประเด็นแรกของผู้นำอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้เข้าใจด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามผู้นำอาจคิดไปยิ่งกว่านั้น ถึงเหตุผลที่พนักงานต้องลาออกไป เช่น ควรถามตนเองว่า อาจมีภาวะบางอย่างของผู้นำที่ทำให้เกิดปัญหากับการที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่ ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก เพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออกทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้น ว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเค้าหรือไม่ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ได้สร้างคำขึ้นมา 2 คำเพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) และ 2) การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) จะปรากฏขึ้น เมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้น ไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญห เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้ง จะเกิดเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือโดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ 2 ทางคือ 1) จากตนเอง 2) จากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สิ่งสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้แบบวงจคู่คือ 1) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ มีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร 2) ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดในครั้งต่อไปด้วยการประชันหน้ากับกลุ่มในวิกฤตการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) ได้นำมาใช้โดย Louis Gerstner ประธานบริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ซึ่งให้ผู้นำที่สำคัญในบริษัทลาออกไป ทำให้บริษัทต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตด้านการเงิน เมื่อนักวิเคราะห์ถามเขา ในปี ค.ศ.1993 ว่าเหตุใดเขาจึงไม่สามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับไอบีเอ็ม (IBM) ในอนาคตได้ Gerstner ตอบว่าสิ่งที่สุดท้ายที่ IBM ต้องการในขณะนี้คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจ หลายปีหลังจากนั้น เมื่อ IBM ได้เพิ่มอำนาจและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ ทำให้มีกำไรมากขึ้น Gerstner กล่าวเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า IBM จะเป็นผู้นำในโลกของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือหมายถึงการเป็นโลกแห่งศูนย์กลางของเครือข่าย (Network- Centric Word)

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self- Discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตัวเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย ตัวอย่างผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติหลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติ แล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่าง

กระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้ การสร้างวินัยในตนเอง (Self - Discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้น เมื่อจะต้องเข้าไปในสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยสรุปแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธียกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สามารถกำจัดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้น เมื่อจะต้องเข้าไปในสถานการณ์ที่เหมาะสม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพของภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วให้ดำรงอยู่และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

2.3.3 กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีกระบวนการในการพัฒนาหลากหลายที่นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ต่างให้ทัศนะและกำหนดกระบวนการและขั้นตอนไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544, น. 7-12) กล่าวถึง ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient) คือ การจะพัฒนาตนให้เป็นแบบฉบับของผู้นำ ให้ทีมงานเชื่อถือ ศรัทธา ดังนี้

1. การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ อาจจะทำให้สร้างแบบฉบับให้ตนเองในการเป็นผู้นำได้โดยแต่งกายเหมาะสม การก้าวเดิน การยืนที่มั่นคง กล้าแสดงออก ริเริ่ม การลงมือปฏิบัติ ทักทายผู้อื่นก่อนเสมอ ทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่นวางแผนพัฒนาตนเองเสมอ เป็นนักฟังมากกว่าพูด เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง และใช้ภาษาในแง่บวก เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน

2. การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร ซึ่งบุคลิกภาพที่มีความสำคัญ คือ การเป็นคนสดชื่น อารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ เป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม นิยมและเป็นที่ยอมรับ สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีติดต่อประสานงานกับใครก็ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้มีความกล้า ความมั่นใจ

3. ทำอย่างไรให้ทีมงานเชื่อมั่นและศรัทธา ซึ่งในการก้าวสู่การเป็นผู้นำ หัวหน้าจะต้องสร้างความเชื่อถือ หรือเชื่อมั่นให้กับทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ บุคลิกภาพ กิริยาท่าทางการแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับมีความประพฤติดี เสมอต้นเสมอปลาย หัวดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า หรือสำเร็จ กล้าแสดงออกหรือเริ่มก่อน รักษาความลับสัญญา มั่นใจและวางใจตัวเอง ตำหนิเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียงเปิดใจให้กว้าง รับฟังทุกคนทุกปัญหา พัฒนาตนเองเสมอ และทันเหตุการณ์

4. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร เป็นแนวทางในการที่หัวหน้าหรือผู้นำจะเสริมสร้างความเชื่อมั่น ทางการบริหาร คือ มีความรู้ในงาน ระบบงาน องค์กรมีความสามารถในการทำงาน มีความสามารถในการพูดหรือถ่ายทอดงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง งาน และองค์กรเข้าสังคมเพื่อพัฒนา ปรับปรุงตนเอง เป็นนักพัฒนาหาความรู้ในส่วนที่ขาด ปรับปรุงบุคลิกภาพในส่วนที่ขาดไป ทันเหตุการณ์ ทันสมัยจากการติดตามข่าวสารเสมอ เรียนรู้ตัวอย่างจากบุคคลอื่นฝึกเป็นผู้นำ คิดก่อน และตัดสินใจก่อนเสมอ

5. การก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ มีการเป็นผู้นำ ที่จะประพฤตินั้นเป็นแบบอย่าง พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร รู้จักการแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม มีความรู้รอบตัวและกว้างขวางใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย และทันต่อเหตุการณ์เสมอ

ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กิณาวงศ์ (2547, น. 66) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์คือ การที่ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจากการนำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leading) คือ การให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่การนำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leading) ที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่ต้องลดภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ การบริหารงานแบบเสรีนิยมการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาให้เพิ่มขึ้นมี 6 องค์ประกอบคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พฤติกรรมที่สร้างศรัทธา บารมี คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี

และการดลบันดาลใจรูปแบบที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรม ตามรูปแบบของเบอร์ทาลันท์ ที่เป็นรูปแบบที่ใช้ในระดับสากล เนื้อหาสาระการฝึกอบรมเน้นที่การให้องค์ความรู้ การฝึกให้เกิดทักษะ และการมีสมรรถนะ สาระการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การให้องค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ผลการประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น
3. การปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์รายบุคคล
4. การปฏิบัติงานในสภาพจริงตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละบุคคล
5. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา หลังจากปฏิบัติงานในสภาพจริง ตามแผนพัฒนาฯ แล้ว เป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน

วิเชียร วิทย์อุดม (2553, น. 251-257) เสนอว่า ในพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ได้มีการนำ โปรแกรมการฝึกอบรมมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถจัดทำขึ้น ได้หลายรูปแบบ นับตั้งแต่การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมุ่งเน้นที่ทักษะเฉพาะบางอย่าง ไปจนถึงโปรแกรมซึ่งครอบคลุมเนื้อหาและการฝึกทักษะในระดับกว้างซึ่งใช้เวลาเป็นปีหรือมากกว่า ความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการออกแบบโปรแกรม ขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมมีดังนี้

1. การกำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ไว้ชัดเจน (Clear Learning Objectives) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ควรอธิบาย พฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของผู้ฝึกอบรมที่คาดหวังว่าจะได้รับการฝึกอบรมอย่างชัดเจน การศึกษาวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงช่วยให้เข้าใจถึงเนื้อหาของการฝึกอบรมและประเด็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ไม่เพียงแต่ให้คำอธิบายถึงสิ่งที่กำลังศึกษา แต่ยังหมายรวมถึงคำอธิบายประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมได้อีกด้วย ดังนั้น ในช่วงเริ่มของการฝึกอบรม ครูฝึกอบรม ควรระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างชัดเจน รวมทั้งควรอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ

2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content) เนื้อหาของการฝึกอบรมควรมีการกำหนดอย่างชัดเจนและมากด้วยเนื้อหาสาระสำคัญนอกจากนี้ เนื้อหาของการฝึกอบรมควรสร้างความรู้ให้แก่ครูผู้ฝึกอบรมที่มีอยู่ก่อน และควรจะเน้นเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ๆ การฝึกอบรมควรประกอบด้วยกรณีตัวอย่างจำนวนมากและควรมีการเป็นข้อสรุปเป็นระยะ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เข้าใจและการเข้าใจและจดจำ โดยอาจมีการเพิ่มแผนภาพตัวอย่างซึ่งเป็นทฤษฎีธรรมดาทั่วไปที่ง่ายต่อการจดจำ และตรงประเด็นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตีความได้จากประสบการณ์ของตนเอง

3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content) กิจกรรมการฝึกอบรมควรได้รับการจัดระเบียบแบบแผนและพัฒนาต่อเนื่องไปในทิศทางที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น อาทิ การฝึกอบรมควรเริ่มต้นที่ภาคทฤษฎีก่อนที่จะทำกิจกรรมและควรเริ่มที่ความคิดธรรมดาไปถึงความคิดที่สลับซับซ้อนและสิ่งที่ซับซ้อนควรทำให้แตกเป็นส่วนประกอบซึ่งจะทำให้เข้าใจง่ายกว่า นอกจากนี้ การพักช่วงระหว่างการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสทบทวนและหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเหน็ดเหนื่อยระหว่างการฝึกอบรมที่ยาวนาน

4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) วิธีการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ครูผู้ฝึกควรเลือกวิธีที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับทักษะของผู้ฝึกอบรม ความกระตือรือร้น ความสามารถในการเข้าใจและความสามารถในการจดจำข้อมูลที่สลับซับซ้อน วิธีการควรจะสอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือพฤติกรรม นอกจากนี้ วิธีการฝึกอบรมควรมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้ฝึกอบรม อาทิ การนั่งฟังการบรรยายที่นานกว่า 30 นาที อาจทำให้ผู้ฝึกอบรมขาดความสนใจ ทั้งนี้ วิธีการฝึกอบรมที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ การจัดกลุ่มอภิปรายและให้ฝึกอบรมเป็นระยะ

5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะเพื่อที่จะเรียนรู้ อาทิ กิจกรรมในการเรียนรู้และทบทวนข้อมูลที่ยังอยู่ในความทรงจำนำมาประยุกต์กับหลักการในการทำงาน ประยุกต์หลักการที่มีความหลากหลายเพื่อใช้กับสถานการณ์ที่ต่างกันและปรับเปลี่ยนหลักการเหล่านี้อย่างสอดคล้องกัน แทนที่จะเรียนรู้เพียงสถานการณ์เดียว การฝึกอบรมควรมีขึ้นทั้ง 2 ระยะ คือในระหว่างช่วงเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรมและช่วงเวลาสั้นสั้นหลังจากการทำงาน ทักษะที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมทักษะของกลุ่มควรได้รับการฝึกอบรมภายใต้เงื่อนไขตามความเป็นจริง

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้องเวลา (Relevant Timely Feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรได้รับการประเมินที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่าง ๆ การประเมินควรมีความแม่นยำ เหมาะกับเวลา และสร้างสรรค์ การเรียนรู้งานต้องอาศัยกระบวนการของการศึกษา โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นพัฒนาการของตนเอง และนำมาประเมินได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ตนรู้และไม่รู้ การประเมินผลอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้อารมณ์ในการประเมินอย่างไม่เหมาะสม มิเช่นนั้นการประเมินก็จะไม่ได้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเลย

7. เพิ่มความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self - Confidence) วิธีการนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและให้ความคาดหวังในตัวพวกเขาว่าจะสามารถทำงานสำเร็จ ครูผู้ฝึกควรให้กำลังใจและอดทนรวมทั้งบอกความคาดหวังที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะทำ ทั้งนี้ครูผู้ฝึกควรให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในตัวพวกเขา

8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-up Activities) การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาสั้นสั้นที่กำหนดเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้น การเรียนรู้ดังกล่าวจึงสามารถกระทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของ การทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการฝึกอบรมในครั้งนั้นเทคนิคพิเศษที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้เป็น 3 เทคนิค คือ การสร้างตัวแบบอย่างบทบาทของพฤติกรรม การใช้กรณีศึกษาตัวอย่าง และการใช้วิธีการเลียนแบบ นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคที่ไม่เป็นทางการอีกหลายประการ ดังต่อไปนี้

8.1 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)

8.2 การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation Programs)

8.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

8.4 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring)

8.5 เทคนิคในการพัฒนาตนเอง (Self-Help Techniques) เช่น การอ่านคู่มือที่ใช้ฝึกอบรม การศึกษาธุรกิจจากวิดีโอเทป และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการช่วยเรียนรู้ เป็นต้น

ชาลซ์ อัจฉินสมาจาร (2550, น. 45-49) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์และโฟกัสความคิด

2. ตั้งเป้าประสงค์

3. พัฒนาความริเริ่ม
4. พัฒนาความมั่นใจในตนเอง
5. พัฒนาความรับผิดชอบส่วนตัว
6. พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์
7. พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง
8. กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง
9. ศึกษา
10. เพิ่มจุดแข็ง

สัมมา ธรณิธย์ (2556, น. 240-241) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาตนเองต้องเริ่มต้นด้วยความสมัครใจและความเต็มใจ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ภาพลักษณ์ ความคิดริเริ่ม และอื่น ๆ

2. การพัฒนาตนเองด้วยตนเองด้วยความมุ่งมั่น บากบั่น อุตสาหะด้วยกำลังใจเด็ดเดี่ยวมีเป้าหมายที่ต้องการในการจะเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

3. การดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน เพื่อแก้ไข เพื่อป้องกัน หรือเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม

4. ต้องสามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นผลดี

5. เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพของภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วให้ดำรงอยู่และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยกระบวนการในการพัฒนาตนเองของผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (สัมมา ธรณิธย์, 2556, น. 240-241)

5.1 การศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เป็นการสำรวจหรือทำความเข้าใจจักตนเองในฐานะผู้นำว่าตนเองขาดหรือย่อหย่อนในเรื่องใดบ้าง ซึ่งอาจใช้วิธีการบันทึก จัดทำอนุทินการทำงานแล้วทำกิจการวิเคราะห์ทบทวน ผลการทำงาน หรือรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ร่วมงานแล้วนำมาพิจารณากลับกรอง

5.2 การเลือกและระบุพฤติกรรมหรือทักษะ เพราะผู้นำที่ต้องการพัฒนาโดยเลือกพฤติกรรมครั้งละเพียงเรื่องเดียวไม่ว่าจะเป็นความคิดริเริ่ม ความมั่นใจ ความรับผิดชอบ ภาพลักษณ์การ

บริหารเวลาหรืออื่น ๆ แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายอย่างเจาะจงชัดเจน กำหนดการกระทำสามารถวัดผล การเปลี่ยนแปลงและเวลาที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้

6. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการดำเนินการที่คาดว่าจะเกิดผลในการพัฒนา โดยการศึกษาหาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือทักษะที่ ต้องการพัฒนา รวมทั้งข้อมูลจากตัวอย่างของผู้นำหรือรูปแบบที่ผู้นำที่ดีประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างได้

7. พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาตัวเองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติตนเป็นขั้นตอนตามลำดับที่จะลงมือกระทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้มีผลการปฏิบัติ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

8. ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดและบันทึกการปฏิบัติตนและผลที่เกิดขึ้นทุก ขั้นตอนอย่างละเอียดที่สุด

9. ประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาตนโดยพิจารณาผลที่เกิดจากการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการและเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร จากผลการบันทึกการ ปฏิบัติตัวในระยะต่าง ๆ กรณีที่ไม่เป็นผลตามที่กำหนดไว้ จะต้องมีการทบทวนโปรแกรมที่กำหนดไว้ให้มี ผลในการปฏิบัติเพิ่มเติม

10. การรักษาพฤติกรรมให้คงอยู่และการป้องกันการเปลี่ยนแปลงกลับไปสู่สภาพเดิม โดยการดำเนินการซ้ำ ๆ อยู่เสมอเป็นระยะเวลาอันพอสมควร การใช้แรงเสริมภายในโดยให้รางวัลแก่ ตนเอง การใช้แรงเสริมภายนอกโดยการแสดงออกให้ผู้เกี่ยวข้องได้ชื่นชมหรือการรับรางวัลจากหน่วยงาน อื่น การหลีกเลี่ยงหรือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่อาจนำไปสู่สภาพเดิมก่อนการพัฒนาออกเหนือจาก การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปัจเจกบุคคลคือตัวผู้นำเองแล้ว การพัฒนาหรือปรับปรุงภาวะผู้นำในระดับ องค์กรหรือหน่วยงานโดยภาพรวมก็มีความสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน การปรับปรุงภาวะผู้นำภายในองค์กรมีแนวทางที่สำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้

10.1 การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นแนวทางที่รวดเร็วที่สุดในการ พัฒนาภาวะผู้นำในสถานที่ทำงาน เพียงแต่คัดเลือกบุคคลที่มีทักษะซึ่งทางกลุ่มต้องการมากที่สุด เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลโดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานและประเมินภาวะผู้นำของผู้สมัครแต่ละ คนโดยยึดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นหลักแล้วทำการคัดเลือกผู้นำ เช่น บริษัทต้องการปรับปรุง การประชุมของตัวเอง บริษัทควรคัดเลือกคนที่มีประสบการณ์ในระเบียบแบบแผนของการประชุม ดังนั้น ความสามารถ ประสบการณ์และโอกาสสามารถนำไปสู่การคัดเลือกให้เป็นผู้นำ

10.2 การว่าจ้างตามสถานการณ์ (Situational Hiring) บางครั้งการจัดการได้ดำเนินไปก่อนการเผชิญกับสถานการณ์เพื่อประกันถึงความสำเร็จของผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน หลีกเลี่ยงการวางตัวบุคคลในสถานการณ์ที่ความล้มเหลวมีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้น การลดลงของอำนาจหน้าที่ของผู้นำอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะประสบ ถ้าผู้นำมีความสามารถบริษัทอาจปล่อยให้การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำที่ได้รับการคัดเลือกมากขึ้น

10.3 การฝึกฝน (Training) วิธีการฝึกฝนเป็นวิธีที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางในการปรับปรุงภาวะผู้นำในสถานที่ทำงานโดยทั่วไป องค์กรหรือหน่วยงานจะทำงานกับบุคคลที่เขามีอยู่แทนที่จะคัดเลือกคนใหม่โดยส่งพนักงานและสมาชิกเข้าสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของเขา ฌ็อง-ฌัก อีเกนราจินดาว์ฌัน (ม.ป.ป., น. 225-226) กล่าวว่า การเสริมสร้างและการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน หรือเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะความศรัทธา น่าเชื่อถือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นมีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ๆ เป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-Awareness) 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) และกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร 3) การทำให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธา 4) การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร และ 5) การก้าวสู่ผู้นำที่ดี

สรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องพัฒนากระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโดยเปรียบเทียบผลการดูแลผลไม่ ซึ่งอาจสามารถดำเนินการได้โดยกระบวนการต่างๆ เช่น การให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) อีกทั้งยังมีเทคนิคที่ไม่เป็นทางการอีกหลายประการที่สามารถเป็นทางเลือกในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments) การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation Programs) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action

Learning) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) และเทคนิคในการพัฒนาตนเอง (Self-Help Techniques)

2.4 บริบทของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.4.1 ประวัติความเป็นมา

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (รายงานประจำปีคณะฯ, 2561) ได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2542 เมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 ได้รับการเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปรับปรุงระเบียบมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยคณะวิศวกรรมศาสตร์ พ.ศ. 2548 โดยได้รับการจัดตั้งเป็น คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีหน้าที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยไม่เป็นส่วนราชการ มีหน้าที่จัดการศึกษาทำนองเดียวกับคณะฯ ดำเนินงานในรูปแบบการบริหารที่เน้นความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและพึงตนเองให้มากที่สุด มีคณบดีดำเนินการบริหารเป็นลำดับดังนี้

พ.ศ. 2542 – 2544 ศาสตราจารย์ ดร.กิตติ อินทรานนท์ ซึ่งเป็นคณบดีคนแรกของ
คณะวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ (ชื่อเดิม)

พ.ศ. 2544 – 2549 ศาสตราจารย์ ดร. สมชาติ โสภณธณฤทธิ์ ราชบัณฑิต

พ.ศ. 2549 – 2555 ศาสตราจารย์ ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล

พ.ศ. 2555 – 2559 ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช

พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน รองศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ฤทธิ์ แข็งแรง

2.4.2 ที่อยู่และการติดต่อ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โทรศัพท์ : 0-4375-4321 – 40 ต่อ 3011 – 3015 โทรสาร : 0-4375-4316 โสมเพจ : <http://www.engineer.msu.ac.th>, Facebook: คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.4.3 ปรัชญา

สร้างสรรค์ยอดบัณฑิต สมนามสิทธิ์“ตักสิลา”
งานวิจัยให้ก้าวหน้า ใส่ใจหาทรัพย์มนุษย์

2.4.4 วิสัยทัศน์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ งานวิจัยหลากหลาย และบริการวิชาการมีมาตรฐานเป็นเลิศ

2.4.5 ค่านิยมองค์กร

3E_s

Ethics - จริยธรรมนำหน้า

Excellence - นำพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

Enhancement - เกิดผลเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากร

2.4.6 พันธกิจ

2.4.6.1 ผลิตและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดีและคนเก่ง สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยมหาสารคามและประเทศ

2.4.6.2 เชื่อมโยงวิชาการในระดับนานาชาติเข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมเป็นความรู้ขององค์กรแบบบูรณาการ

2.4.6.3 พัฒนาระบบการศึกษาและบริการวิชาการที่หลากหลายและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.4.6.4 พัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.4.6.5 สร้างสรรค์ และส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้อันอุดม ประกอบด้วยคุณธรรม

2.4.6.6 เสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง

2.4.7 อัตลักษณ์นิสิต

“สู้งาน ทำเป็น เต็มคุณธรรม”

2.4.8 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การจัดเรียนการสอนใน หลักสูตรที่ทันสมัยตามเกณฑ์คุณภาพ และมาตรฐานของชาติและสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการวิจัยและสร้างสรรค์เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าทาง วิชาการและมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการแก่สังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 อนุรักษ์ ฟื้นฟู และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นในฐานะทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับและพัฒนา เป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว และรักษาสິงแวดล้อม

2.4.9 บุคลากร

จำนวนบุคลากรรวม

ตารางที่ 2.2

จำนวนบุคลากรรวม

ข้าราชการสาย			พนักงาน		ผู้เชี่ยวชาญ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม		
ก	ข	ค	วิชาการ	ปฏิบัติการ					
7	-	1	45	20	1	25	99		
จำนวนอาจารย์ประจำ 60 คน									
จำแนกตามวุฒิการศึกษา				รวม	จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ			รวม	
ป.ตรี		ป.โท	ป.เอก		อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.	
-		11	49	60	20	30	9	1	60
จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน 39 คน									
ข้าราชการ			พนักงานปฏิบัติการ		ลูกจ้างชั่วคราว		รวม		
1			20		18		39		

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

มานิตย์ บุญประเสริฐและคณะ (2550, น. ค-ง) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา (Development of Leadership in Higher Education) ผลการวิจัยพบว่า ในระดับสถาบันการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะและแนวปฏิบัติของแต่ละสถาบัน มีระบบการสรรหาเป็นหลัก และมีระบบการสร้างผู้นำจากภายในสถาบัน เช่นการเป็นทีมงานระดับรองอธิการบดีหรือคณบดีมาก่อน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีวาระการดำรงตำแหน่งชัดเจน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินการตามแผนโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ ความโดดเด่นของแต่ละแห่ง มีความร่วมมือของกลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่ม การดำเนินงานในกลุ่มสถาบันฯ ยังอยู่ในระดับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าการดำเนินงานเชิงรุก ที่จะมีผลต่อการขึ้นนโยบายการอุดมศึกษาระดับชาติ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคลระดับสูงมากกว่ากลุ่มอื่น มีการส่งเสริมการสร้งนักวิจัยรุ่นใหม่ ความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็งมีความก้าวหน้าทางวิชาการจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารและการมีคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งด้านการสอนและวิจัย

วนิดิชา อนุกุลประเสริฐ (2551) ได้ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น ในการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์นที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2550 จำนวน 116 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าอธิการบดีสามารถจูงใจและตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม กล่าวถึงเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนด้วยความมุ่งมั่น พร้อมในการนำเสนอและวิธีการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อธิการบดีได้ตอบแทนบุคลากรในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการให้รางวัล ให้ความสนใจในการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขข้อผิดพลาด คำนึงถึงข้อร้องเรียนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและสร้าง

ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร นอกจากนี้ อธิการบดีได้ให้ความสำคัญในการใช้ความพยายามทำให้เกิดงานโดยสร้างความท้าทายให้บุคลากรพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เน้นความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการทำงานเป็นทีม และยังทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ณัฐพฤทธิ์ ศรีภักดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน 3) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนในแง่ปัจจัยลักษณะทางประชากร กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 358 คน ถูกเลือกโดยสุ่มจากพนักงาน พนักงานได้รับการขอร้องให้ตอบข้อคำถามในแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ความรู้ในงานที่ทำโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. บรรยากาศองค์การงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ผูกพันต่อองค์การมากกับพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรน้อยในปัจจุบันลักษณะทางประชากรไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จันธิดา ผ่านสอน (2553, น. 107-108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากคือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้ทัศนคติในทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชีวิน อ่อนละออ (2553, น. 225) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้รวม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกระตุ้นปัญญา รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบด้านเอกลักษณ์บุคคล องค์ประกอบด้านการกระตุ้นปัญญา องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการที่เน้นทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553) ประกอบกับกระบวนการที่คนใหม่มองโลกด้วยภาพรวมอันซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อเนื่องกันตลอดเวลา แนวคิดของผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงไปสู่ระยะของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและการพัฒนาด้านการบริหารงาน

ศิริวิมล สุขทนารักษ์ (2554, น. 112) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลองหลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จภาวะผู้นำแบบบงการ

กัญญาณัฐ หนูรักษ์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา : มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและภาวะผู้นำในการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา 4) ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา ทั้งสิ้น 346 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ่ สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการทดสอบไค-สแควร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา โดยรวมไม่แตกต่างกัน ข้อราชการตำรวจที่มีชั้นยศ ประสบการณ์การทำงานและลักษณะขององค์การต่างก็มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลาแตกต่างกัน

2. ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ ระดับชั้นยศ และรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลาโดยรวมแตกต่างกัน

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรงจตุรในจังหวัดสงขลา พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในการบริหารงาน

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีดำรวจภูธรในจังหวัดสงขลา พบว่า ลักษณะองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจในการบริหารงาน

วรางคณา กาญจนพาทิ (2556) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน โดยการตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คนโดยการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ($r=0.963$) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงبارมี = 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.255 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ธัญวรัตน์ชนก ตะโสธร (2557, น. 96-100) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารจัดการด้านงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 1 สรุปผลได้ดังนี้พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์รองลงมาคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ และผลการศึกษา ระดับการบริหารจัดการด้านงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารจัดการได้งานบุคคลที่อยู่ในระดับ

มากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือด้านวินัยและการรักษาวินัยด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งด้านการออกจากราชการ และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามลำดับ

กฤษฎา น่วมจิตร (2558) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำบุคลากรต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะ วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็น บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนและลูกจ้างชั่วคราวของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 186 คน สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบ t-test การทดสอบ F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างไม่มีผลต่อความพึงพอใจในภาวะผู้นำและปัจจัยทางด้าน รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบขงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบส่วน ร่วม และภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรใน 6 ด้านคือ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านอัตราผลตอบแทน ด้าน สภาพแวดล้อม และด้านความสมดุลในชีวิตส่วนตัวอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (2558) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามี 3 แบบโดยส่วนใหญ่เป็นแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ตามลำดับ

2. การศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการ เรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

4. การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

ศัจฉนันท์ แก้ววงศ์ศรี (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ คณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการดูแล 2) องค์ประกอบด้านความเป็นพลเมืองดี 3) องค์ประกอบด้านสัมพันธภาพ 4) องค์ประกอบด้านความเป็นมืออาชีพ และ 5) องค์ประกอบด้านความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง ไปสู่การปฏิบัติมี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบภาคีเครือข่ายการพัฒนาจริยธรรม 2) การปรับปรุงหลักสูตรด้านจริยธรรมโดยการบูรณาการเนื้อหาด้านจริยธรรมในหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษาโดยเน้นจริยธรรมด้านการเรียนการสอน จริยธรรมในการวิจัย ตลอดจนจริยธรรมในการจัดโครงการเพื่อ พัฒนาคณาจารย์ 3) การรณรงค์ให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาจริยธรรมอย่างเป็นระบบ

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, น. 173) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสารคามเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสารคาม เขต 3 โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น โดยรวมพบว่ามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.73$) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ระดับมากที่สุด 1 ด้านคือด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x} = 4.53$) และมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 4 ด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ ($\bar{x} = 4.43$) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.38$) ด้านการพัฒนาทีมงาน ($\bar{x} = 4.34$) และด้านความรู้และวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.22$)

เจียรพัฒน์ ชูปวา (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากโดยพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากที่สุดคือการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธ

กิจ รองลงมาคือ พฤติกรรมในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม การพัฒนา และการประกันคุณภาพ และการบริหารในขณะทีพฤติกรรมที่ปฏิบัติในระดับน้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ คือ 1) การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 2) การจัดการระบบ เครือข่าย

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยกว่า พฤติกรรมอื่น ๆ คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเริ่ม จากการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร สำหรับพฤติกรรมด้านการจัดการระบบ เครือข่าย ต้องเริ่มจากศึกษาหาความรู้ในเรื่องการสร้างและการใช้เครือข่ายอย่างเป็นระบบ ส่วนแนวทาง พัฒนาพฤติกรรมอื่น ๆ นั้น มีวิธีการพัฒนาเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยต้องอาศัยการปรับทัศนคติของผู้บริหารที่มี ต่อการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก

ศรีสุดา แก้วอาร์ตันและสิญาธร นาคพิน (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำปฏิรูป สถาบันอุดมศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 (Higher Education Transformational Leadership in Thailand 4.0) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำอุดมศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นตัวแปรสำคัญขององค์กร สามารถปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาให้ไปในทิศทางที่ดี ผู้นำ จึงควรมีลักษณะตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงปฏิรูปการศึกษายุค 4.0 พบว่าจะมีตัววัดลักษณะของผู้นำ แบ่ง ออกเป็น 5 ปัจจัยนั้นคือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอุดมการณ์ 3) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 5) ด้านองค์ประกอบภูมิหลังของ ผู้บริหาร เมื่อผู้นำและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะดังกล่าวก็จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้สถาบันการศึกษามีการปรับเปลี่ยนระบบงานบริหาร ระบบ การศึกษา ให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันได้อีกต่อไป ทำให้มหาวิทยาลัยลดปัญหาในเรื่องผู้นำที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ผู้นำที่เป็นระบบพวกพ้องลงได้

กุหลาบ ปุริสาร (2562, น. 138) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ของ “คุณหมอแมกไซไซ” ผลการวิจัยพบว่า คุณหมอเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 (The 21st Century) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล อาทิดेวิส (Keith Davis) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด (intelligence) ซึ่งหมายถึง ความหลักแหลมใน การวิเคราะห์ปัญหา หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมถึง การบรรลุวุฒิภาวะทาง สังคม (Social Maturity) นั่นคือ ผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง มีความ

เชื่อมั่นในตนเองและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ นอกจากนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีการจูงใจภายในและมีแรงขับเคลื่อนความสำเร็จ (Innermotivation and Achievement Drive) และมีทัศนคติที่ดีด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitude) โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ผู้นำจะต้องนำในเชิงวิชาการ เชิงความคิดเชิง Concept ที่มองทะลุในศาสตร์ต่าง ๆ เกิดความรอบรู้ในทุกด้านทั้งในรูปของ IT Digital วัฒนธรรมที่แตกต่าง ๆ รวมถึงรอบรู้ในพหุวิทยาการ (Multi-Disciplinary) และพหุวัฒนธรรม (Multi-Culture)

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985, p. 2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรวบรวมงานวิจัยที่ได้พิสูจน์และยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในด้านความพยายามและความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัล ตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย การบริหารแบบเชิงรุก การบริหารแบบเชิงรับ และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย อีกทั้งยังทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ อีกด้วย

Davis (1997, p. 693) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมควรมีการ ตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม มีการส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อทีม และผู้นำควรส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตัวเอง

Robert (2003, pp. 190 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายทอดภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาโดยได้ทำการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 112 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของแบสส์ และอโวลีโอ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำเพื่อการ

เปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำ และความพึงพอใจในตัวผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ผู้นำจะต้องนำในเชิงวิชาการ เชิงความคิดเชิง Concept ที่มองทะลุในศาสตร์ต่างๆ เกิดความรอบรู้ในทุกด้าน รวมถึงรอบรู้ในพหุวิทยาการ (Multi-Disciplinary) และพหุวัฒนธรรม (Multi-Culture) จะสามารถนำพองค์กร เช่น สถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และมีศักยภาพในการเข้าสู่การแข่งขันในอนาคตได้

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 121 - 124) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ด้านการหาดิน ด้านการรดน้ำพรวนดิน ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชและด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ และภาวะผู้นำ (พีรภัทร ธนาภัทรไพโรจน์ 2557, น. 10, ธัญวรรณ์ชนก ตะโสธร 2557, น. 94-95, ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership, n.d., อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 238, House and Mitchell (1978), Bass (1991, อ้างถึงใน สัมมา รณิธย์, 2553, น. 93-94) ได้ภาวะความเป็นผู้นำ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

ตัวแปรอิสระ

- แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
1. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์
 2. ด้านการหาดิน
 3. ด้านการรดน้ำพรวนดิน
 4. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช
 5. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่

ตัวแปรตาม

- ภาวะผู้นำของบุคลากรในคณะ
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์
 2. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน
 3. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
 4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 99 คน (รายงานประจำปีคณะวิศวกรรมศาสตร์, 2562, น. 60)

3.1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1973, p. 737) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 80 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ 48 คน บุคลากรสายสนับสนุน 32 คน ตามสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (3-1)$$

จากสูตร

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น (โดยการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้

เท่ากับ .05

แทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{99}{1+99 \times (.05^2)}$$

$$n = 79.358$$

$$n = 80$$

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ในจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงขอเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 80 คน

3.1.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกตามประเภทของบุคลากรแล้วสุ่มตัวอย่างจากระดับชั้น จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การจับฉลากโดยเขียนชื่อบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนใส่ลงในกล่องสายละกล่องแล้วจับฉลากขึ้นมาทีละฉลากบันทึกไว้ ใส่ฉลากลงในกล่องอีกครั้ง เพื่อให้ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิเลือกเท่าเทียมกัน แล้วจับฉลากหากกลุ่มตัวอย่างอีกจนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามสัดส่วนของแต่ละประเภท ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากร	ประชากร	ต้องการตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง
1. สายวิชาการ	60	= $60 \times 80 / 99$	48
2. สายสนับสนุน	39	= $39 \times 80 / 99$	32
รวม	99	-	80

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์

3.1.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3.1.3.1 การสร้างเครื่องมือการวิจัย การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาทฤษฎีหลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม 2) กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย 3) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย 4) เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ และ

ตรวจสอบความถูกต้องตลอดจนลักษณะการใช้ภาษา 5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.1.3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูล จึงทำให้ต้องมีการหาคุณภาพเครื่องมือ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งที่ผู้วิจัยจะพัฒนาเครื่องมือดังกล่าว ให้มีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยใช้สูตร (IOC) (Index of Item Objective Congruence) ตามวิธีของ Rovinelli and Hambleton (1977, pp. 49 - 60) เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-2)$$

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ 1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.66 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงสูง ใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.66 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1. ดร.อริญญา อินอ่อน วุฒิการศึกษารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายใน ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2. ดร.อุษณีย์ ดวงพรหม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (วิจัยการศึกษา) การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษด้านภาษาไทย โรงเรียนบ้านดอนตุมดอนโต ต.แก่งเลิงจาน อ.เมือง จ.มหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3. นางสาวหนึ่งฤทัย มะลาไว้วัย วุฒิการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (วิจัยการศึกษา) ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนโคกล่ามวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 วุฒิการศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล ซึ่งค่า IOC ทุกข้อ เท่ากับ 1.00

2) แก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญแนะนำ เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนคณะอื่นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ซึ่งได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ 20 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 20 คน

4) นำผลการทดลองที่ได้มาหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยการหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

5) จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจาก คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเข้าทดลองใช้เครื่องมือจัดเก็บข้อมูลกับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out)

3.1.4.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจาก คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.1.4.3 จัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อแจกให้บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 80 ชุด

3.1.4.4 เมื่อได้รับแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว นำมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์

3.1.4.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้จัดทำข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1.5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แยกเป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ศึกษานำคะแนนที่ได้ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.1.5.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามหาความถี่คิดเป็นร้อยละ นำเสนอในรูปตาราง ประกอบความเรียง

3.1.5.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.1.5.4 แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

โดยทั้ง 2 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอเป็นตารางประกอบเรียงท้ายตารางตามเกณฑ์การประเมินของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

- 5 หมายถึง อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.1.5.5 นำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

4.51–5.00	หมายถึง อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51–4.50	หมายถึง อยู่ในระดับ มาก
2.51–3.50	หมายถึง อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51–2.50	หมายถึง อยู่ในระดับ น้อย
1.00–1.50	หมายถึง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.1.5.6 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบ Pearson Product Moment Correlation และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 316) ดังนี้

ตารางที่ 3.2

วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
0.71 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.31 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
เท่ากับ 0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.1.5.7 แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์แต่ละด้านตามข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสรุปสาระสำคัญ เรียงลำดับความถี่และนำเสนอในรูปแบบพรรณนาความ

3.1.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหลักสถิติมาประกอบการวิเคราะห์แบบสอบถามดังนี้

3.1.6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency)

3.1.6.2 สถิติที่ใช้ในการวัดระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.1.6.3 สถิติเชิงตีความ (Inference Statistics) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่ออ้างอิงประชากร ซึ่งผู้วิจัยใช้สถิติหลักเพื่อการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ที่แสดงความคิดเห็น สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ประกอบการพรรณนาความ

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวนกลุ่มเป้าหมาย 8 คน ได้แก่ ผู้บริหารคณะฯ 2 คน บุคลากรสายวิชาการ 2 คน บุคลากรสายสนับสนุน 2 คน (หัวหน้างาน) และผู้อำนวยการนิสิต 2 คน ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจงโดยใช้คำถามเดียวกันทุกคน ใช้คำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 4 คำถาม

3.2.1 กลุ่มเป้าหมาย

3.2.1.1 ผู้บริหาร จำนวน 2 คน

3.2.1.2 บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 2 คน

3.2.1.3 บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2 คน (หัวหน้างาน)

3.2.1.4 ผู้อำนวยการนิสิต จำนวน 2 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) 2) เครื่องบันทึกเสียง 3) กล้องถ่ายภาพ

3.2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

3.2.3.1 นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาจัดทำข้อคำถาม

3.2.3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

3.2.3.3 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์และเนื้อหา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.2.3.4 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงาน และนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน เพื่อสัมภาษณ์ในวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด โดยมีการนัดหมายวัน เวลาล่วงหน้า

3.2.4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ทำการจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ และถ่ายภาพประกอบเป็นหลักฐาน ตามรายชื่อดังนี้

1) ผู้บริหาร จำนวน 2 คน

1.1) รศ.ดร.บพิช บุปผโชติ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร

1.2) ผศ.ดร.นิตา ชัยมูล ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ

2) บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 2 คน

2.1) อ.คณศ ถุงออด วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม.(วิทยาการหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ)

2.2) ผศ.เกสร วงศ์เกษม วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม.(วิศวกรรมเครื่องกล)

3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2 คน

3.1) นางสาวสุภาวดี กั้วพงษ์ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการและกิจการนิสิต

3.2) นายรัฐราช แสนมีมา ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่ม
งานอำนวยการ

4) ผู้นำองค์กรนิสิต จำนวน 2 คน

4.1) นายชชศักดิ์ อินทวรรณ ตำแหน่ง นายกสโสมสรนีสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2562

4.2) นางสาวนันทภรณ์ แสงหา ตำแหน่ง ประธานชมรมพี่สอนน้อง สังกัด
สโสมสรนีสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

3.2.5 การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปได้ดำเนินการ
ดังนี้

3.2.5.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง
เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

3.2.5.2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และนำเสนอโดย
การเขียนบรรยายแบบความเรียง สรุปเป็นประเด็นสำคัญเพื่อรายงานเป็นผลการวิจัยและใช้ประกอบการ
อภิปรายผลต่อไป

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

๑. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
๒. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

- | | | |
|-----------|-----|------------------------------------|
| n | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| p | แทน | ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน |
| X | แทน | แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ |
| $X_๑$ | แทน | ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ |
| $X_๒$ | แทน | ด้านการหาดิน |
| $X_๓$ | แทน | ด้านการรดน้ำพรุนดิน |
| $X_๔$ | แทน | ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช |
| $X_๕$ | แทน | ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ |
| \sum_x | แทน | ผลรวมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ |
| Y | แทน | ภาวะผู้นำของบุคลากร |
| $Y_๑$ | แทน | ด้านการมีวิสัยทัศน์ |
| $Y_๒$ | แทน | ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน |
| $Y_๓$ | แทน | ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม |
| $Y_๔$ | แทน | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา |
| $Y_๕$ | แทน | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |

Y_o	แทน	ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
Σy	แทน	ผลรวมของภาวะผู้นำของบุคลากร
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

๔.๒ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒.๑ เชิงปริมาณ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ ผลการศึกษาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๔ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ (r)

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๔.๒.๒ เชิงคุณภาพ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอบทสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) นำเสนอลำดับตามคำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน ๔ คำถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลเชิงพรรณนา

๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ตารางที่ ๔.๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๕๕	๖๘.๘๐
หญิง	๒๕	๓๑.๒๐
รวม	๘๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๘๐ รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๐



ตารางที่ ๔.๒

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
๒๕-๓๕ ปี	๓๓	๔๑.๓๐
๓๖-๔๕ ปี	๓๑	๓๘.๗๐
มากกว่า ๔๕ ปี	๑๖	๒๐.๐๐
รวม	๘๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๒๕-๓๕ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓๐ รองลงมา มีอายุ ๓๖-๔๕ ปี จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗๐ และ มีอายุ มากกว่า ๔๕ ปี จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
--------------	-------	--------

สายวิชาการ	๔๘	๖๐.๐๐
สายสนับสนุน	๓๒	๔๐.๐๐
รวม	๘๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งสายวิชาการ จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๐๐ รองลงมาอยู่ในตำแหน่งสายสนับสนุน จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๐๐

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านการหาเมล็ดพันธุ์	๓.๙๑	๐.๒๙	มาก	๔
ด้านการหาดิน	๓.๘๔	๐.๒๘	มาก	๕
ด้านการรดน้ำพรวนดิน	๔.๐๒	๐.๓๑	มาก	๓
ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช	๔.๐๓	๐.๓๑	มาก	๒
ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่	๔.๐๕	๐.๒๙	มาก	๑
รวม	๓.๙๗	๐.๒๙	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๔ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๗$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ($\bar{X} = ๔.๐๕$) รองลงมาคือ ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช ($\bar{X} = ๔.๐๓$) รองลงมาคือ ด้านการรดน้ำพรวนดิน ($\bar{X} = ๔.๐๒$) รองลงมาคือ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ($\bar{X} = ๓.๙๑$) และด้านการหาดิน ($\bar{X} = ๓.๘๔$)

ตารางที่ ๔.๕

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาเมล็ดพันธุ์

ด้านการหาเมล็ดพันธุ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. การหารูปแบบตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้น ๆ เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง	๓.๗๒	๐.๔๔	มาก	๓
๒. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน	๔.๐๐	๐.๓๘	มาก	๑
๓. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลาย ๆ ด้าน	๔.๐๐	๐.๓๘	มาก	๑
๔. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม	๓.๙๒	๐.๒๖	มาก	๒
๕. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด	๓.๙๒	๐.๒๖	มาก	๒
รวม	๓.๙๑	๐.๒๙	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และการหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลาย ๆ ด้าน ($\bar{X} = ๔.๐๐$) รองลงมาคือ การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม และการหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๓.๙๒$) และการหารูปแบบตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้น ๆ เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง ($\bar{X} = ๓.๗๒$)

ตารางที่ ๔.๖

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาดีน

ด้านการหาดีน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. เพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่วงการจริง (ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ซิดนักรการเมือง	๓.๖๒	๐.๔๘	มาก	๕
๒. บ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรมฝึกงาน สัมมนา	๔.๐๒	๐.๕๒	มาก	๑
๓. บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น การฝึกงานกับผู้นำ การจัดการอบรมแบบเข้ม	๓.๙๒	๐.๒๖	มาก	๒
๔. จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำทหายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำทหายสำเร็จ	๓.๘๕	๐.๓๕	มาก	๓
๕. การจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่างเข้ม	๓.๗๗	๐.๕๗	มาก	๔
รวม	๓.๘๔	๐.๒๘	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๖ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาดีน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรม ฝึกงาน สัมมนา ($\bar{X} = ๔.๐๒$) รองลงมาคือ บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น การฝึกงานกับผู้นำ การจัดการอบรมแบบเข้ม สัมมนา

($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือ จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำท่ายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำท่ายสำเร็จ ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ การจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่างเข้ม ($\bar{X} = 3.77$) และการเพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่วงการจริง (ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ซิดนัการเมือง ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ ๔.๗

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการรตนน้ำพรวนดิน

ด้านการรตนน้ำพรวนดิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. การกำหนดระยะเวลาการฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลายาวตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป	๔.๐๐	๐.๓๘	มาก	๓
๒. การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือใช้เวลาไม่มาก (ไม่เกิน ๑ ปี) แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ	๓.๙๕	๐.๕๙	มาก	๔
๓. การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆตลอดเวลา	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๔. มีการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสนับสนุนหรือกดดัน เช่น กดดันในการฝึกฝน การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ	๓.๙๒	๐.๔๗	มาก	๕
๕. การพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและเป็นระบบ	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๒
รวม	๔.๐๒	๐.๓๑	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการรตนน้ำพรวนดิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ

ตลอดเวลา ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและเป็นระบบ ($\bar{X} = ๔.๐๗$) รองลงมาคือ การกำหนดระยะเวลาการฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลายาวตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป ($\bar{X} = ๔.๐๐$) รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือใช้เวลาไม่มาก (ไม่เกิน ๑ ปี) แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = ๓.๙๕$) และมีการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสนับสนุนหรือกระตุ้น เช่น กระตุ้นในการฝึกฝน การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ($\bar{X} = ๓.๙๒$)

ตารางที่ ๔.๘

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช

ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. การกำจัดการขาดความมั่นใจในตัวเอง	๓.๙๒	๐.๒๖	มาก	๕
๒. การกำจัดความคิดที่มองว่าคนอื่นดีกว่าตนเอง เก่งกว่า	๓.๙๕	๐.๕๙	มาก	๔
๓. การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๒
๔. การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๕. การกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้ หรือเคยล้มเหลว	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๒
๖. การกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์ของเรื่องครอบครัว ทุกข์เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง	๔.๐๕	๐.๔๔	มาก	๓
รวม	๔.๐๓	๐.๓๑	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองลงมาคือ การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า และการกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้ หรือเคยล้มเหลว มีค่าเฉลี่ย ๒ ที่ ๑ ๒ ๓ ๔ ๕ ๖ ($\bar{X} = ๔.๐๗$) รองลงมาคือ การกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์ของเรื่องครอบครัว ทุกข์

เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง ($\bar{X} = ๔.๐๕$) และการกำจัดความวิตกกังวลในตัวเอง ($\bar{X} = ๓.๙๒$)

ตารางที่ ๔.๙

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่

ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. เป็นผู้มีความรู้	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๑
๒. เป็นผู้ที่มีปัญญา ทักษะ	๔.๐๐	๐.๓๘	มาก	๓
๓. เป็นผู้มีความสามารถ	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๑
๔. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๑
๕. เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันที่	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๑
๖. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา	๔.๐๕	๐.๕๙	มาก	๒
รวม	๔.๐๕	๐.๒๙	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้มีความสามารถ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ และการเป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันที่ ($\bar{X} = ๔.๐๗$) รองลงมาคือ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา ($\bar{X} = ๔.๐๕$) และเป็นผู้ที่มีปัญญา ทักษะ ($\bar{X} = ๔.๐๐$)

ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๑๐

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. ด้านการมีวิสัยทัศน์	๔.๐๖	๐.๓๔	มาก	๓

๒. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน	๔.๐๙	๐.๓๑	มาก	๒
๓. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	๓.๘๖	๐.๔๔	มาก	๖
๔. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	๔.๑๐	๐.๓๐	มาก	๑
๕. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	๔.๐๐	๐.๔๙	มาก	๕
๖. ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	๔.๐๔	๐.๔๔	มาก	๔
รวม	๔.๐๒	๐.๓๕	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ๖ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = ๔.๑๐$) รองลงมาคือ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๐๙$) รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = ๔.๐๖$) รองลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๐๔$) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = ๔.๐๐$) และด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = ๓.๘๖$)

ตารางที่ ๔.๑๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. มีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	๓.๘๕	๐.๕๓	มาก	๔
๒. มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๓. มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดีปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลง	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๓
๔. มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กร	๔.๑๒	๐.๕๑	มาก	๒
๕. มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิดในการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรใน	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๓

อนาคตได้	๔.๑๒	๐.๓๓	มาก	๒
๖. มีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ ต่อตนเอง องค์กรและสังคม				
รวม	๔.๐๖	๐.๓๔	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองลงมาคือ มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีให้กับองค์กร และมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๔.๑๒$) รองลงมาคือ มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดี ปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิดในการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคตได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๔.๐๗$) และมีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = ๓.๘๕$)

ตารางที่ ๔.๑๒

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน

ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. มีการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง	๔.๐๕	๐.๒๑	มาก	๓
๒. มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการ ของอนาคต องค์กรอย่างล้ำสมัย	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๒
๓. มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์หรือ ทุก ๆ ด้าน	๔.๑๒	๐.๕๑	มาก	๑
๔. สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงาน ไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็น หนึ่งเดียว	๔.๐๗	๐.๖๑	มาก	๒
๕. สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร อย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้ทรัพยากร	๔.๑๒	๐.๕๑	มาก	๑

อย่างคุ่มค่า	รวม	๔.๐๙	๐.๓๑	มาก	-
--------------	-----	------	------	-----	---

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์หรือทุก ๆ ด้านและสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ่มค่า ($\bar{X} = ๔.๑๒$) รองลงมาคือ มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการของอนาคต องค์กรอย่างล้ำสมัยและสามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็นหนึ่งเดียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๔.๐๗$) และมีการพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ($\bar{X} = ๔.๐๕$)

ตารางที่ ๔.๑๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียว หรือเป็นหมู่คณะ	๓.๙๒	๐.๔๗	มาก	๒
๒. สร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน	๓.๗๗	๐.๕๗	มาก	๓
๓. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง	๔.๐๐	๐.๕๕	มาก	๑
๔. การทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกเพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ	๓.๗๗	๐.๕๗	มาก	๓
๕. เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนร่วมได้เสียร่วมกัน	๓.๙๒	๐.๖๑	มาก	๒
๖. มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็น และการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือ	๓.๗๗	๐.๕๗	มาก	๓

ปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมในการ ทำงาน	รวม	๓.๘๖	๐.๔๔	มาก	-
--	-----	------	------	-----	---

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียวหรือเป็นหมู่คณะและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนร่วมได้เสียร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.92$) และการสร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกันและการทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกเพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.97$)

ตารางที่ ๔.๑๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ	๔.๐๐	๐.๓๘	มาก	๓
๒. การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึงเป้าหมาย จุดหมายขององค์กร	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๓. การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุผล	๔.๐๗	๐.๒๖	มาก	๒
๔. การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๕. ทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุและผล	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
รวม	๔.๑๐	๐.๓๐	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึงเป้าหมายจุดหมายขององค์กร การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้ และทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุและผล ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองลงมาคือ การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุผล ($\bar{X} = ๔.๐๗$) และมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X} = ๔.๐๐$)

ตารางที่ ๔.๑๕

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในสรีระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก เพศชาย หญิง ความหาญกล้า การรักสวยรักงาม	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๑
๒. มีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละบุคคล	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๑
๓. การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคนว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัวหรือโสด การมีลูก หรือไม่มีลูก เป็นต้น	๔.๐๐	๐.๕๕	มาก	๒
๔. การคำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมีความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง ระยะการเดินทาง	๓.๙๒	๐.๖๑	มาก	๓
๕. การคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยกย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การหว่านไยให้กำลังใจ เป็นต้น	๓.๙๒	๐.๖๑	มาก	๓
รวม	๔.๐๐	๐.๔๙	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในสรีระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก

เพศชาย หญิง ความหาญกล้า การรักสวयรักงาม และมีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและ ศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = ๔.๐๗$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคน ว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัวหรือโสด การมีลูกหรือไม่มีลูก เป็นต้น ($\bar{X} = ๔.๐๐$) และการ คำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมีความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทาง การเงิน ตำแหน่ง ระยะการเดินทาง และการคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยกย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การหวังใ้ให้กำลังใจ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๓.๙๒$)

ตารางที่ ๔.๑๖

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการ เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
๑. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	๓.๙๒	๐.๖๑	มาก	๔
๒. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบ และชอบต่อสิ่งที่กระทำ	๔.๐๐	๐.๕๕	มาก	๓
๓. เป็นผู้มีคุณยุดิธรรมและความเสมอภาค	๔.๐๐	๐.๕๕	มาก	๓
๔. เป็นผู้ที่ทำงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อ ส่วนรวม	๔.๑๕	๐.๓๕	มาก	๑
๕. ประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่องและประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว	๔.๐๐	๐.๕๕	มาก	๓
๖. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน	๔.๐๗	๐.๔๗	มาก	๒
๗. เป็นผู้มีคุณศีลธรรม สุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรม และสามารถตรวจสอบได้	๔.๑๕	๐.๕๓	มาก	๑
รวม	๔.๐๔	๐.๔๔	มาก	-

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๔$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๗ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นผู้ ที่ทำงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และการเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองลงมาคือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน ($\bar{X} = ๔.๐๗$) รองลงมาคือ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบและชอบ ต่อสิ่งที่กระทำ เป็นผู้มีความยุติธรรมและความเสมอภาค และประพฤติดนเป็นที่น่ายกย่องและประส

ความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๔.๐๐$) และการประพடுத்தินเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ($\bar{X} = ๓.๙๒$)

ตอนที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ (r)

ตารางที่ ๔.๑๗

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (X)	ภาวะผู้นำของบุคลากร (Y)												Σ_y	
	$Y_๑$		$Y_๒$		$Y_๓$		$Y_๔$		$Y_๕$		$Y_๖$			
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
$X_๑$	๐.๒๙๓	๐.๐๐	-	๐.๑๒	๐.๖๔๔	๐.๕๗	๐.๔๖๒	๐.๐๐	๐.๒๐๗	๐.๐๖	๐.๒๕๘	๐.๐๒	๐.๒๐๓	๐.๐๗
	*	๘	๐.๑๗๕	๑	๒	*	๐		๖	*	๑		๑	
$X_๒$	๐.๒๕๘	๐.๐๒	-	๐.๐๖	-	๐.๗๔	๐.๓๗๐	๐.๐๐	๐.๐๘๗	๐.๔๔	๐.๑๒๕	๐.๒๖	๐.๑๐๓	๐.๓๖
	*	๑	๐.๒๑๐	๑	๐.๐๓๗	๖	*	๑		๐		๙		๕
$X_๓$	๐.๗๐๓	๐.๐๐	๐.๖๒๐	๐.๐๐	๐.๕๓๒	๐.๐๐	๐.๗๓๐	๐.๐๐	๐.๖๘๖	๐.๐๐	๐.๗๑๐	๐.๐๐	๐.๗๒๗	๐.๐๐
	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐
$X_๔$	๐.๓๘๗	๐.๐๐	๐.๔๕๙	๐.๐๐	๐.๖๘๒	๐.๐๐	๐.๒๗๔	๐.๐๑	๐.๗๐๖	๐.๐๐	๐.๖๖๗	๐.๐๐	๐.๖๑๑	๐.๐๐
	*	๐	*	๐	*	๐	*	๔	*	๐	*	๐	*	๐
$X_๕$	๐.๙๐๒	๐.๐๐	๐.๖๒๐	๐.๐๐	๐.๕๑๙	๐.๐๐	๐.๙๐๘	๐.๐๐	๐.๖๘๑	๐.๐๐	๐.๗๑๑	๐.๐๐	๐.๗๗๙	๐.๐๐
	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐
Σ_x	๐.๘๖๘	๐.๐๐	๐.๔๕๙	๐.๐๐	๐.๖๑๒	๐.๐๐	๐.๙๓๒	๐.๐๐	๐.๘๑๘	๐.๐๐	๐.๘๔๘	๐.๐๐	๐.๘๓๕	๐.๐๐
	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐	*	๐

$p \leq ๐.๐๕$

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (X) กับภาวะผู้นำของบุคลากร (Y) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ($r = ๐.๘๓๕^*$) ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ($X_๕$) มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($Y_๕$) ในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = ๐.๙๐๘^*$) เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้

๑. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ($X_๑$) มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($Y_๕$) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = ๐.๔๖๒^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ($Y_๑$) ในระดับต่ำ ที่ความสัมพันธ์ ($r = ๐.๒๙๓^*$) และมีความสัมพันธ์กับด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ($Y_๖$) ในระดับต่ำ ที่ความสัมพันธ์ ($r = ๐.๒๕๘^*$)

๒. ด้านการหาดิน (X_2) มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y_2) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.370^*$) และมีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ (Y_3) ในระดับต่ำ ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.255^*$)

๓. ด้านการรดน้ำพรวนดิน (X_3) มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y_2) ในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.730^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Y_5) ในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.710^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ (Y_3) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.703^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.686^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน (Y_6) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.620^*$) และมีความสัมพันธ์กับด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Y_7) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.532^*$)

๔. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช (X_4) มีความสัมพันธ์กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.706^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Y_7) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.682^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Y_5) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.667^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน (Y_6) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.449^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ (Y_3) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.387^*$) และมีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y_2) ในระดับต่ำ ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.274^*$)

๕. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ (X_5) มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y_2) ในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.808^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ (Y_3) ในระดับสูง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.802^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Y_5) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.701^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.689^*$) มีความสัมพันธ์กับด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน (Y_6) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.620^*$) และมีความสัมพันธ์กับด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Y_7) ในระดับปานกลาง ที่ความสัมพันธ์ ($r = 0.519^*$)

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตารางที่ ๔.๑๘

ข้อเสนอแนะของบุคลากร ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นรายด้าน

ข้อเสนอแนะ

ความถี่

๑	ด้านการหาเมล็ดพันธุ์	
๑.๑	ควรจัดให้มีการเชิญนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มาบรรยาย กระตุ้น บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๗
๑.๒	ควรผลักดันและให้โอกาสบุคลากรภายในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการได้มีโอกาสถ่ายทอดเทคนิค วิธีการอันนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน	๕
๒	ด้านการหาเงิน	
๒.๑	ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดส่งบุคลากรไปอบรม สัมมนา พัฒนาตนเอง	๔
๒.๒	ควรจัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลบุคลากรใหม่ที่เข้ามาในคณะฯ อย่างชัดเจนและเป็นระบบกว่านี้	๒
		(ต่อ)

ตารางที่ ๔.๑๘ (ต่อ)

	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๓	ด้านการรดน้ำพรวนดิน	
๓.๑	ควรมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นระบบ	๕
๓.๒	ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันกับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หรือมีชื่อเสียง	๔
๔	ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช	
๔.๑	ควรเพิ่มความสามารถด้านการนำเสนองาน เนื่องจากมีหลายคนที่ขาดความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน	๑๒
๔.๒	ควรเพิ่มศักยภาพ หรือความสามารถในการตัดสินใจ เนื่องจากบุคลากรบางส่วน ยังขาดความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงาน	๘
๕	ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่	
๕.๑	บุคลากรทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารควรหมั่นเพิ่มพูนความรู้ เพื่อให้เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันท่วงที เช่น การปรับตัวกับจำนวนผู้เรียนที่กำลังลดลง การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption เป็นต้น	๑๔
๕.๒	บุคลากรในระดับล่างควรสามารถบริหารเจ้านายหรือสื่อสารกับบุคลากร	๑๑

ระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
ตามวาระและสถานการณ์

จากตารางที่ ๔.๑๘ บุคลากรให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะ
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

๑. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ได้แก่ ควรจัดให้มีการเชิญนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มาบรรยาย
กระตุ้น บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ควรผลักดันและให้โอกาสบุคลากรภายในหน่วยงานที่ประสบ
ความสำเร็จด้านวิชาการได้มีโอกาสถ่ายทอดเทคนิค วิธีการอันนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

๒. ด้านการหาดิน ได้แก่ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดส่งบุคลากรไปอบรม สัมมนา
พัฒนาตนเอง และควรจัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลบุคลากรใหม่ที่มาในคณะฯ อย่างชัดเจนและเป็นระบบกว่านี้

๓. ด้านการรดน้ำพรวนดิน ได้แก่ ควรมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร
อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นระบบ และควรสนับสนุน
ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกันกับหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จ หรือมี
ชื่อเสียง

๔. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช ได้แก่ ควรเพิ่มความสามารถด้านการนำเสนองาน เพื่อลดการ
ขาดความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน และควรเพิ่มศักยภาพหรือความสามารถใน
การตัดสินใจ เนื่องจากบุคลากรบางส่วน ยังขาดความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของการ
ปฏิบัติงาน ทำให้เป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงาน

๕. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ได้แก่ บุคลากรควรหมั่นเพิ่มพูนความรู้ เพื่อให้เป็นผู้มีความ
พร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันท่วงที เช่น การปรับตัวกับจำนวนผู้เรียนที่กำลัง
ลดลง การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption เป็นต้น และบุคลากรในระดับล่างควรสามารถบริหารเจ้านาย
หรือสื่อสารกับบุคลากรระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
ตามวาระและสถานการณ์

โดยสรุป บุคลากรให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามความถี่จากสูงไปหาต่ำ ๓ อันดับแรก ได้แก่ ๑) บุคลากรทุกคนโดยเฉพาะ
ผู้บริหารควรหมั่นเพิ่มพูนความรู้ เพื่อให้เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่าง
ทันท่วงที ๒) ควรเพิ่มความสามารถด้านการนำเสนองาน เนื่องจากมีหลายคนที่ขาดความมั่นใจในตนเอง
โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน และ ๓) บุคลากรในระดับล่างควรสามารถบริหารเจ้านายหรือสื่อสาร
กับบุคลากรระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามวาระและ
สถานการณ์

๔.๓.๒ ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ตอนที่ ๖ บทสัมภาษณ์ ได้จากประชากรกลุ่มเป้าหมาย รวมจำนวนทั้งหมด ๘ คน ได้แก่ ผู้บริหาร ๒ คน สายวิชาการ ๒ คน สายสนับสนุน ๒ คน (หัวหน้างาน) และผู้นาองค์กรนิสิต ๒ คน

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ๘ คน ได้แก่ ผู้บริหารคณะฯ ๒ คน บุคลากรสายวิชาการ ๒ คน บุคลากรสายสนับสนุน ๒ คน (หัวหน้างาน) และผู้นาองค์กรนิสิต ๒ คน ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจงโดยใช้คำถามเดียวกันทุกคน ใช้คำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน ๔ คำถาม คือ

คำถามที่ ๑ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี ๕ ด้าน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ในโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ปรากฏดังนี้ ๑) ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ๒) ด้านการกำจัดการแมลงศัตรูพืช อยู่ในระดับมาก ๓) ด้านการรดน้ำพรวนดิน อยู่ในระดับมาก ๔) ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ อยู่ในระดับมาก และ ๕) ด้านการหาดิน อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

คำถามที่ ๒ ภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี ๖ ด้าน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ในโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ปรากฏดังนี้ ๑) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ๒) ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ๓) ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ๔) ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ๕) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และ ๖. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

คำถามที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

คำถามที่ ๔ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

คำถามที่ ๑ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ไว้ว่า “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี ๕ ด้าน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ในโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ปรากฏดังนี้ ๑) ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ๒) ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช อยู่ในระดับมาก ๓) ด้านการรดน้ำพรวนดิน อยู่ในระดับมาก ๔) ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ อยู่ในระดับมาก และ ๕) ด้านการหาดิน อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร”

คนที่ ๑ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจุบันคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาบุคลากรอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนตามนโยบายการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เช่น สำหรับอาจารย์มีแรงจูงใจในเรื่องตำแหน่งวิชาการ คำตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ ในส่วนของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนก็มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับคณะฯ ให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ส่วนตนซึ่งรับหน้าที่ในตำแหน่งรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร มองว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกคนภายในคณะเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน และการยอมรับซึ่งกันและกันให้ได้เพื่อจัดอุปสรรคในการพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชของงานวิจัยนี้ด้วย ...”

คนที่ ๒ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การที่จะสร้างคน ๆ หนึ่งให้สมบูรณ์พร้อม จำเป็นที่จะต้องมีการกระตุ้น ส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ทั้งด้วยวาจาการให้กำลังใจ กระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในตนเอง รวมถึงการสนับสนุนการไปฝึกฝนพัฒนาตนเอง เช่น การแลกเปลี่ยนตัวบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ข้ามสถาบัน หรืออาจจะเป็นสถาบันระหว่างประเทศก็ยิ่งดี จะทำให้ได้ทักษะทางภาษาเพิ่มเติมด้วย เหล่านี้จะทำให้บุคลากรภายในคณะฯ มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา หลากหลายศาสตร์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้แก่คณะฯ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอนาคตต่อไป...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ใน

การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันที่เห็นได้ชัด เช่น หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย (นบม.) โดยผู้เข้าร่วมอบรม จะเป็นกลุ่มอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ทั้งของรัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาทักษะการบริหาร การมีภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นไปที่ตัวผู้บริหารจะเป็นส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยหรือคณะฯ เอง จึงควรมีการจัดทำหลักสูตรหรือโครงการในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ เพราะจะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ ก็จะส่งผลให้การทำงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย...”

คนที่ ๓ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเข้าใจว่ากลุ่มตอบแบบสอบถามงานวิจัย เป็นกลุ่มบุคลากรภายในคณะฯ ซึ่งมีการศึกษาในระดับที่สูงอยู่แล้ว อีกทั้งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอนหรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ให้บริการสื่อสารกับนิสิตจำนวนมาก ทำให้มีโอกาสได้แสดงออกหรือใช้ภาวะความเป็นผู้นำอยู่บ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ยจึงให้น้ำหนักไปด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มากกว่าด้านอื่น ซึ่งเน้นไปทางเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา ซึ่งเน้นพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง มากกว่าการเน้นจัดอุปสรรคอื่น ๆ ในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคน ไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งบุคลากรในระดับล่างหรือใต้สายการบังคับบัญชาอาจยังจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำในแนวทางอื่นเพิ่มเติมด้วย อย่างเช่น การขจัดความไม่มั่นใจในตนเอง ในแนวทางด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช หรือ การหาตัวอย่างภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตามแนวทางด้านการหาเมล็ดพันธุ์เพื่อหาไอดอลในการทำงาน...”

คนที่ ๔ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...ไม่ค่อยเห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน เนื่องจากเท่าที่เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรภายในคณะ เท่าที่เห็นจะสอดคล้องกับด้านการหาดินหรือด้านการรดน้ำพรวนดินซะมากกว่า เพราะจะเน้นการให้ไปอบรม ศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆซะมากกว่า...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ อาจเป็นเชิงขั้นก้าวหน้าไปอีก จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มากความสามารถ รอบรู้หลายๆด้านหรือรู้มากกว่าแค่ศาสตร์วิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น...”

คนที่ ๕ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรภายในคณะฯ หรือกระทั่งสายสนับสนุนเองได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพตามตำแหน่งงานที่ครองอยู่อย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้รับการฝึกฝนแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันผ่านการประชุม KM ทำให้สามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานอีกคน ลา หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ชั่วคราว ซึ่งทำให้มีความรู้ มีทักษะหลากหลายงาน...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโดยเฉพาะสายสนับสนุนบางคน ที่เห็นได้เด่นชัดคือ การขาดความมั่นใจในตนเอง เช่นการนำเสนองานในที่ประชุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชด้วย บุคลากรสายสนับสนุนจึงควรหมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อจัดการขาดความมั่นใจในตนเอง เช่น การฝึกพูด หรืออบรมด้านทักษะการพูดในที่ชุมชน เป็นต้น...”

คนที่ ๖ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรของคณะฯ เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูง บุคลากรสายสนับสนุนเอง นอกจากการปฏิบัติงานในหน้าที่แล้ว ปัจจุบันหลายคนมีทักษะการสื่อสาร บุคลากรสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร สามารถชี้แจง รับโทรศัพท์ให้ผู้รับบริการเข้าใจในงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเกิดจากการอบรมเป็นประจำที่คณะฯ จัดให้ และหลายคนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นก็เลยได้รับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพความเป็นผู้นำที่ดีไปในตัวด้วย...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรให้บุคลากรของคณะฯ โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน ได้มีโอกาสฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลายาวขึ้น มากกว่าการแคฝึกอบรม ที่ใช้เวลาประมาณ ๓-๔ เดือน แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ เช่น การแลกเปลี่ยนตัวบุคลากรกันระหว่างสถาบันเพื่อทำงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ ทางตรงได้งาน ทางอ้อมได้พัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง ...”

คนที่ ๗ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรของคณะฯเรา ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีระดับการศึกษาที่สูง ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถให้คำตอบ

ในเรื่องที่นิสิตสงสัยได้อย่างชัดเจนและข้อมูลที่ได้เป็นปัจจุบัน ในส่วนของนิสิต คณะฯและมหาวิทยาลัย มีการจัดการเรียน เช่น กิจกรรม/โครงการ บูรณาการวิชาการกับกิจกรรมนิสิต การบริการวิชาการ และงานวิจัยในรายวิชา ทำให้มีองค์ความรู้มากยิ่งขึ้น และคณะฯเราเน้นพัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและทักษะการปฏิบัติงาน มีการฝึกปฏิบัติ ศึกษาดูงานกับสถานประกอบการจริงทำให้นิสิตได้มีภาวะผู้นำและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้วย...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ อยากให้คณะมีการเฟ้นพูนทักษะให้แก่บุคลากรและนิสิตในเรื่องของความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ด้วย เนื่องจากการจัดการเรียนส่วนใหญ่ของคณะฯ เรา ก็จะเจอแต่อีฐ หิน ปูน ทราย เหล็ก เพื่อจะทำให้บุคลากรและนิสิต มีความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสียสละครับ...”

คนที่ ๘ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากคณะฯเรา มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารทางไกล ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมของนิสิต เช่น ระบบ Conference นำมาใช้ในการเรียนการสอน การติดตามการฝึกงานหรือสหกิจศึกษา ทำให้ทั้งบุคลากรและนิสิตต้องปรับตัวให้มีความทันสมัย เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...นอกจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่แล้ว อยากให้มีการส่งเสริมและฝึกฝนด้านการขจัดความไม่มั่นใจในตนเอง หรือแนวทางการพัฒนาด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชร่วมด้วย เนื่องจากน่าจะเป็นอีกปัญหานึงที่ปิดกั้นศักยภาพของบุคลากรและนิสิตในมหาวิทยาลัยที่อยู่ต่างจังหวัดคะ...”

คำถามที่ ๒ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ไว้ว่า “ภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี ๖ ด้าน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ในโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ปรากฏดังนี้ ๑) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ๒) ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ๓) ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ๔) ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ๕) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และ ๖) ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร”

คนที่ ๑ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น อยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรของคณะฯ ด้วยตัวเองแล้ว ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับสูง ซึ่งสิ่ง

ได้มาคือทำให้แต่ละคน มีวิจารณ์ญาณมีเหตุ มีผล มีตรรกะ แก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาอย่างเห็นได้ชัด...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ในฐานะที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานในตำแหน่งรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร มองว่านอกจากด้านการกระตุ้นทางปัญญาแล้ว ทุกๆด้านที่กล่าวมา เกี่ยวกับภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์อาจมีความจำเป็นมาก เช่นเดียวกับด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม...”

คนที่ ๒ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากส่วนใหญ่บุคลากรมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลมาจากมีพื้นฐานเป็นนักวิจัยด้วยอยู่แล้ว รวมถึงมีการให้กำลังใจผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ใต้สายการบังคับบัญชา จูงใจให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆได้ดี ...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานภาวะผู้นำที่ตื้นนั้น ควรจะมีความสามารถให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จด้วย...”

คนที่ ๓ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการคณะฯ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อกระตุ้นความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน เช่น การกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบด้วยการนำผลงานวิจัย ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ดึงศักยภาพของตัวเองออกมาให้มากกว่าด้านอื่นด้วยผลงานวิจัย ประโยชน์ก็จะเกิดแก่ตัวบุคลากรเองและส่งผลดีกับหน่วยงานในภาพรวมในท้ายที่สุด...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...เนื่องจากผลการวิจัยด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ก็อยากให้มีมาตรการอื่นๆเพิ่มเติมในการสนับสนุน การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานให้มากขึ้น...”

คนที่ ๔ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารคณะฯ รวมถึงบุคลากรของคณะฯ ล้วนเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา การแก้ไขปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา อันเนื่องมาจากแต่ละคนมีองค์ความรู้ที่ดีมาแล้ว หลาย ๆ คนฝ่ายการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่าย

ขึ้น...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเรื่องสำคัญๆ เช่น การกำหนดวัน เวลา สถานที่จัดประชุม สัมมนาประจำปี การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติประจำปี เป็นต้น ซึ่งก็จะสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด...”

คนที่ ๕ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะแสดงออกด้านภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน ผ่านรูปแบบของการประชุมเป็นรายกรณี เช่น ต้องมีการจัดงานปฐมนิเทศนิสิตใหม่คณะฯ ก็จะมีการเรียกประชุมบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันตัดสินใจ แก้ไขปัญหาจากการจัดงานในปีที่แล้ว ซึ่งแสดงถึงความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของผู้ร่วมงานทุกคน ก็เป็นการแสดงออกของภาวะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...บุคลากรควรมีแผนงาน ของแต่ละคน แต่ละฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางของคณะฯ ด้วย ซึ่งจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่จุดหมาย เป้าหมายที่คณะฯ ตั้งไว้ด้วย...”

คนที่ ๖ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรของคณะฯ ส่วนใหญ่จบในระดับสูง ทำให้แต่ละคน มีความสามารถ มีตรรกะ แก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล สามารถพูดคุย ประสานงานกันด้วยเหตุผล...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรมีการจัดอบรม เพิ่มพูนความรู้ด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคน เพราะทุกๆ ด้านที่กล่าวมา สำคัญทั้งสิ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ...”

คนที่ ๗ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ นิสิตและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี เช่น เรื่องรายวิชาต่าง ๆ และการลงทะเบียนเรียน หลายครั้งอาจารย์เป็นผู้แก้ไขปัญหาให้กับลูกศิษย์ได้เป็นอย่างดี...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรมีจัดอบรม ด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรและนิสิตของคณะฯอย่างต่อเนื่องเพราะสามารถเอาไปใช้ในชีวิตประจำวัน การทำงาน โดยเฉพาะนิสิตเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถนำไปใช้ในการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ ได้ด้วย...”

คนที่ ๘ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก” ส่วนภาวะผู้นำรายด้านมีคำตอบดังนี้ “...เห็นด้วยกับผลการวิจัยรายด้าน ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรของคณะฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นิสิตได้เป็นอย่างดี อย่างเช่น หลายท่านยินดีมาร่วมสอนถ่ายทอดความรู้หรือตีพิมพ์หนังสือให้กับนิสิตในโครงการที่หนูรับผิดชอบอยู่ สามารถกระตุ้นความรู้ความสามารถของนิสิตออกมา รวมถึงบุคลากรคอยเป็นที่ปรึกษา แนะนำได้ดีอีกด้วย...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...อยากให้มีการจัดอบรม ทิวด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรถ้าเป็นไปได้อยากให้รวมถึงนิสิตของคณะฯ เพราะปัจจุบันมีการจัดทิวที่เน้นรายวิชาด้านวิศวกรรมเท่านั้น...”

คำถามที่ ๓ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ไว้ว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร”

คนที่ ๑ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ กับด้านการกระตุ้นทางปัญญาล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาทักษะความสามารถของตัวเอง เพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะความสามารถของผู้อื่น กระตุ้นผู้อื่นได้ การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองก็จะส่งผลให้สามารถกระตุ้นถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย อีกทั้งในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม มีเหตุผล เพื่อที่จะสามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาของบุคลากร กระตุ้นศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรรหาบุคคลที่ประสบความสำเร็จทางวิชาการมาเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรภายในคณะฯ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรให้มากขึ้นตามผลการวิจัยที่ปรากฏ...”

คนที่ ๒ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากทั้ง ๒ ด้าน เป็นด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร จึงเป็นไปได้ที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาตามที่กล่าว เพราะด้วยบุคลากรหรือเมล็ดพันธุ์ของคณะเป็นผู้มีความรู้ มีทักษะที่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดเด่นของศาสตร์ด้านวิศวกรรม เช่น บุคลากรหรือผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอนิกส์ก็ต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จึงจะเป็นผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอ

นิคส์หรือวิศวกรรมหุ่นยนต์ได้ เป็นต้น เมื่อพิจารณาประกอบกับด้านภาวะผู้นำจึงสอดคล้องกับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานคือบุคลากรและนิสิตภายในคณะฯ ...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...เนื่องจากเป็นทั้งผู้บริหารคณะฯ อาจารย์ผู้สอน และนักวิจัยก็อยากเสนอแนะให้นำผลการวิจัยรายด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมาทำการศึกษาและพัฒนาต่อไป...”

คนที่ ๓ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากส่วนตนเป็นอาจารย์ผู้สอนในรายวิชาของสาขาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์และวิศวกรรมเครื่องกลด้วย โดยเฉพาะสาขาวิชาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์ซึ่งเป็นพหุสาขาวิชา จึงค่อนข้างเห็นด้วยในคำนิยามของด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ที่น่าจะได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งเน้นทางด้านมีปัญญาทักษะความสามารถและความสามารถที่หลากหลายสาขาวิชา จึงจะไปสามารถกระตุ้นทางปัญญาหรือให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน นิสิต ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติสามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...อยากให้นำผลการวิจัยเชิงปริมาณคือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการหาดินและภาวะผู้นำด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในคณะฯต่อไป...”

คนที่ ๔ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากทั้ง ๒ ด้านมีความสัมพันธ์กันในแง่ของการเน้นทักษะความสามารถส่วนตนคือการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่และความสามารถในการสื่อสาร ทักษะในการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะที่ใช้ในปัจจุบันคือการถ่ายทอดองค์ความรู้และฝึกให้นิสิตในการคิด วิเคราะห์แบบเชิงเหตุผล มีตรรกะ ค้นหาข้อเท็จจริงแบบวิทยาศาสตร์...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรได้เรียนรู้และตระหนักในการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันในหน่วยงาน โดยไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก...”

คนที่ ๕ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะฯ ล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทำหน้าที่

ภารกิจหลักในการถ่ายทอดวิชาการ สอนให้เรียนรู้การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาหลังปัญหาด้วยด้วยหลักของเหตุและผล จึงน่าจะสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการกำจัดข้อด้อยหรือศักยภาพของตัวเอง และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในคณะฯ ให้มากขึ้น...”

คนที่ ๖ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากคณะวิศวกรรมศาสตร์บุคลากรทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ล้วนมีการศึกษาในระดับสูง และมีอายุที่ไม่สูงมากเมื่อเทียบกับคณะอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัย นิยามของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่จึงน่าจะถูกใจผู้ตอบแบบสอบถามและใกล้เคียงมากที่สุดอีกทั้งส่วนใหญ่มีภารกิจหลักคือการสอน การวิจัย การบริการวิชาการซึ่งเป็นการสร้างทักษะทางปัญญาให้แก่ตนเองและผู้อื่นด้วย...” “...แต่ไม่ให้ข้อเสนอแนะ...”

คนที่ ๗ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ เป็นการที่ได้ศึกษาปัญหา เรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ นั่นถือว่าการกระตุ้นทางปัญญาอย่างหนึ่งด้วย เพื่อให้มีความพร้อมในการที่จะแก้ไขและจัดการกับปัญหาด้วยสติปัญญาและเหตุผล...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...อยากให้หาไอดอลหรือบุคคลที่มีชื่อเสียงในขณะนั้นหรือในโซเซียลมีเดียและมีความรู้ มาถ่ายทอดหรือสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการใช้ชีวิต...”

คนที่ ๘ คำตอบ

“เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ “...เห็นด้วยเนื่องจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ซึ่งเน้นการเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม มีความเสียสละ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถเผชิญปัญหา แก้ไขปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญาตามหลักภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา...” และให้ข้อเสนอแนะว่า “...ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำทั้งของบุคลากรและนิสิตของคณะฯ...”

คำถามที่ ๔ “ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม”

คนที่ ๑ คำตอบ

“... ควรมีการพัฒนาการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ มาใช้ในการบริหารงาน การประเมินผลการทำงาน และใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่คณะฯ ด้วย ...”

คนที่ ๒ คำตอบ

“...บุคลากรของคณะฯ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นกระตุ้นให้ต้องปรับตัวให้เข้ากับภาวะการแข่งขันที่สูงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ต้องคิดค้น ปรับปรุง พัฒนากลยุทธ์และวิธีการต่างๆในการที่จะเอาชนะคู่แข่ง เพื่อให้คณะฯ อยู่รอดได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับสูงเรื่อยไปจนถึงระดับพนักงานปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาคณะฯ ให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีความมั่นคงในระยะยาว...”

คนที่ ๓ คำตอบ

“...ควรมีมาตรการอื่นๆเพิ่มเติมในการสนับสนุน การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานให้มากขึ้นเนื่องจากผลการวิจัยด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด...”

คนที่ ๔ คำตอบ

“...ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด...”

คนที่ ๕ คำตอบ

“...ควรอบรม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่มความมั่นใจในตนเองของบุคลากร เนื่องจากอาจมีปัญหาการขาดความมั่นใจในตนเอง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชด้วย เช่น การฝึกพูด หรืออบรมด้านทักษะการพูดในที่ชุมชน เป็นต้น...”

คนที่ ๖ คำตอบ

“...ควรอบรม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะการมีภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรภายในคณะฯ โดยมีการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบจุดด้อยของตนเอง เพราะการมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมให้กับคนอื่น ๆ ได้ยึดถือเป็นแบบอย่างด้วย...”

คนที่ ๗ คำตอบ

“...ควรมีการจัดอบรม เพิ่มพูนความรู้ ในส่วนของการที่จะปลูกฝังหรือดึงศักยภาพการมีภาวะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลออกมา เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่น ๆ ได้ยึดถือปฏิบัติตาม...”

คนที่ ๘ คำตอบ

“...ควรมีการจัดอบรมในด้านภาวะผู้นำ มีการเล่าประสบการณ์จากตัวอย่างของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือด้านวิชาการ เพื่อกระตุ้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ เสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง...”

โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน ๘ คน ใช้คำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน ๔ คำถาม สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

๑. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น เพราะคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาบุคลากรอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ตามนโยบายการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เช่น สำหรับอาจารย์มีแรงจูงใจในเรื่องตำแหน่งวิชาการ ค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการ ในส่วนของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนก็มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับคณะฯ ให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งบุคลากรภายในคณะฯ มีการศึกษาในระดับที่สูงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอนหรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ให้บริการสื่อสารกับนิสิตจำนวนมาก การติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกัน ทำให้มีโอกาสได้แสดงออกหรือใช้ภาวะความเป็นผู้นำอยู่บ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ยจึงให้น้ำหนักไปด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มากกว่าด้านอื่น ซึ่งเน้นไปทางเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา

๒. ภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น เพราะบุคลากรของคณะฯ ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับสูง ซึ่งสิ่งได้มาคือ ทำให้แต่ละคน มีวิจารณ์ญาณมีเหตุ มีผล มีตรรกะ แก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา คณะฯ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อกระตุ้นความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน เช่น การกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบด้วยการนำผลงานวิจัย ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ตั้งศักยภาพของตัวเองออกมาให้มากที่สุดด้วยผลงานวิจัย

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด เนื่องจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ กับด้านการกระตุ้นทางปัญญาล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพัฒนาทักษะความสามารถของตัวเอง เพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะความสามารถของผู้อื่น

กระตุ้นผู้อื่นได้ การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองก็จะส่งผลให้สามารถกระตุ้น ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย ซึ่งเป็นทักษะของอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการนิสิต บุคลากรหรือเมล็ดพันธุ์ของคณะเป็นผู้มีความรู้ มีทักษะที่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดเด่นของศาสตร์ด้านวิศวกรรม เช่น บุคลากรหรือผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอนิกส์ก็ต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จึงจะเป็นผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอนิกส์หรือวิศวกรรมหุ่นยนต์ได้ เป็นต้น เมื่อพิจารณาประกอบกับด้านภาวะผู้นำจึงสอดคล้องกับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานคือบุคลากรและนิสิตภายในคณะฯ

๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องของการขจัดอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ การขาดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช ควรมีการจัดอบรม จัดทำหลักสูตรหรือโครงการในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ เพราะจะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ จะส่งผลให้การทำงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการหาดิน เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเรื่องสำคัญๆ เช่น การกำหนดวันเวลา สถานที่จัดประชุม สัมมนาประจำปี การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติประจำปี ตระหนักในการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันในหน่วยงาน โดยไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๒) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๓) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๔) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (๑๙๗๓, น. ๗๓๗) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๘๐ คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ ๔๘ คน บุคลากรสายสนับสนุน ๓๒ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยจากการสัมภาษณ์ จำนวน ๘ คน สามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ตามลำดับ

๑. สรุปผลการวิจัย

๒. อภิปรายผลการวิจัย

๓. ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๕.๑.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๘๐ คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๘๐ รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน ๒๕ คน

คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๐ อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่างอายุ ๒๕-๓๕ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓๐ รองลงมาอายุ ๓๖-๔๕ ปี จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗๐ และ อายุมากกว่า ๔๕ ปี จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๐ อยู่ในตำแหน่งสายวิชาการ จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๐๐ สายสนับสนุน จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๐๐

๕.๑.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ รองลงมาคือ ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช รองลงมาคือ ด้านการรดน้ำพรวนดิน รองลงมาคือ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ และด้านการหาดิน

๕.๑.๑.๓ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การหารูปแบบ ตัวอย่าง หรือสไตลภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และการหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตลภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลาย ๆ ด้าน รองลงมาคือ การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตลภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม และการหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตลภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และการหารูปแบบตัวอย่างหรือสไตลภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้น ๆ เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง

๕.๑.๑.๔ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการหาดิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรม ฝึกงาน สัมมนา รองลงมาคือ บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น การฝึกงานกับผู้นำ การจัดการอบรมแบบเข้ม สัมมนา รองลงมาคือ จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำทนายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำทนายสำเร็จ รองลงมาคือ การจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่างเข้ม และการเพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่ วงการจริง (ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ชิดนักการเมือง

๕.๑.๑.๕ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการรดน้ำพรวนดิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ตลอดเวลา รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและเป็นระบบ รองลงมาคือ การกำหนดระยะเวลาการฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลายาวตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป

รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือใช้เวลาไม่มาก (ไม่เกิน ๑ ปี) แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ และมีการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสนับสนุนหรือกีดกัน เช่น กีดกันในการฝึกฝน การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ

๕.๑.๑.๖ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้่น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น รองลงมาคือ การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า และการกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้ หรือเคยล้มเหลว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์ของเรื่องครอบครัว ทุกข์เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง และการจัดการขาดความมั่นใจในตัวเอง

๕.๑.๑.๗ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้มีความสามารถ เป็นผู้มีความอดทน จริยธรรม มีความเสียสละ และการเป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันท่วงที รองลงมาคือ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา และเป็นผู้มีปัญญา ทักษะ

๕.๑.๑.๘ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้ง ๖ ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๕.๑.๑.๙ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง รองลงมาคือ มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ๆ ที่ดีให้กับองค์กร และมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดี ปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิดในการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคตได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๕.๑.๑.๑๐ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์หรือทุก ๆ ด้านและสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รองลงมาคือ มีการกำหนดนโยบายแผนงาน วิธีการของอนาคต องค์กรอย่างล้ำสมัยและสามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็นหนึ่งเดียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีการพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง

๕.๑.๑.๑๑ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๖ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง รองลงมาคือ สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียวหรือเป็นหมู่คณะและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนร่วมได้เสียร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และรองลงมาคือ การสร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกันและการทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกเพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

๕.๑.๑.๑๒ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึงเป้าหมายจุดหมายขององค์กร การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้ และทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุและผล รองลงมาคือ การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุผล และมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ

๕.๑.๑.๑๓ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในสรีระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก เพศชาย

หญิง ความหาญกล้า การรักสวยรักงาม และมีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและศักยภาพ ที่แตกต่างของแต่ละบุคคล รองลงมาคือ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคนว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัวหรือโสด การมีลูกหรือไม่มีลูก เป็นต้น และการคำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมีความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง ระยะการเดินทาง และการคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยกย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การห่วงใยให้กำลังใจ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

๕.๑.๑.๑๔ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๗ ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นผู้ที่ทำงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และการเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรมและสามารถตรวจสอบได้ รองลงมาคือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน รองลงมาคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบและชอบต่อสิ่งที่กระทำ เป็นผู้มีความยุติธรรมและความเสมอภาค และประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่องและประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๕.๑.๑.๑๕ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน เป็นดังนี้ ๑) ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ๒) ด้านการหาดิน มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ๓) ด้านการรดน้ำพรวนดิน มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ๔) ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ๕) ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๕.๑.๒ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากผลการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน ๘ คน ใช้คำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน ๔ คำถาม สามารถสรุปได้ดังนี้

๕.๑.๒.๑ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น เพราะคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาบุคลากรอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ตามนโยบายการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เช่น สำหรับอาจารย์มีแรงจูงใจในเรื่องตำแหน่งวิชาการ ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ ในส่วนของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนก็มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับคณะฯ ให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งบุคลากรภายในคณะฯ มีการศึกษาในระดับที่สูงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอนหรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ให้บริการสื่อสารกับนิสิตจำนวนมาก การติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกัน ทำให้มีโอกาสได้แสดงออกหรือใช้ภาวะความเป็นผู้นำอยู่บ่อยครั้ง ค่าเฉลี่ยจึงให้น้ำหนักไปด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มากกว่าด้านอื่น ซึ่งเน้นไปทางเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา

๕.๑.๒.๒ ภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ภาวะผู้นำของบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น เพราะบุคลากรของคณะฯ ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับสูง ซึ่งสิ่งได้มาคือทำให้แต่ละคน มีวิจารณ์ญาณมีเหตุ มีผล มีตรรกะ แก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา คณะฯ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อกระตุ้นความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน เช่น การกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบด้วยการนับผลงานวิจัย ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ตั้งศักยภาพของตัวเองออกมาให้มากที่สุดด้วยผลงานวิจัย

๕.๑.๒.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด เนื่องจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ กับด้านการกระตุ้นทางปัญญาล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพัฒนาทักษะความสามารถของตัวเอง เพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะความสามารถของผู้อื่นกระตุ้นผู้อื่นได้ การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองก็จะส่งผลให้สามารถกระตุ้น ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นทักษะของอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการนิสิต บุคลากรหรือเมล็ดพันธุ์ของคณะเป็นผู้มีความรู้ มีทักษะที่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดเด่นของศาสตร์ด้านวิศวกรรม เช่น บุคลากรหรือผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอนิกส์ต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จึงจะเป็นผู้สอนด้านวิศวกรรมเมคาทรอนิกส์หรือวิศวกรรมหุ่นยนต์ได้ เป็นต้น เมื่อพิจารณาประกอบกับด้านภาวะผู้นำจึงสอดคล้องกับด้านการกระตุ้นทางปัญญาเนื่องจากผู้ตอบ

แบบสอบถามเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำ ในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานคือบุคลากรและนิสิตภายในคณะฯ

๕.๑.๒.๔ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ในเรื่องของการจัด อบรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ การขาดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำในด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช ควรมีการจัดอบรม จัดทำหลักสูตรหรือโครงการในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ เพราะจะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ จะส่งผลให้การ ทำงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการหาเงิน เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดวันเวลา สถานที่จัดประชุม สัมมนา ประจำปี การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติประจำปี ตระหนักในการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันใน หน่วยงาน โดยไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านการบริหารงานแบบ มีส่วนร่วม

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

สมมุติฐานที่ ๑ ระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ รองลงมาคือ ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช รองลงมาคือ ด้านการรณรงค์พรวนดิน รองลงมาคือ ด้านการหา เมล็ดพันธุ์ และด้านการหาดิน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่มีระดับการศึกษาในระดับสูง ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอน หรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ถ่ายทอดความรู้ ให้บริการ และสื่อสารกับนิสิตจำนวนมาก ซึ่งต้องเป็นผู้มี ความรู้ ความสามารถด้านทางวิชาการ วิจัย บริการวิชาการ การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เข้า กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมถึงมีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาทำให้มีโอกาสได้แสดงออกหรือใช้ ภาวะความเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ยจึงให้ไปด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มากกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับสัมมา รัตนธีย์ (๒๕๕๖, น. ๒๓๐) ที่กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความ ศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตย์ บุญประเสริฐและคณะฯ (๒๕๕๐, น. ค-ง) ได้ศึกษา เรื่องการ พัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำระดับ สถาบันอุดมศึกษามีระบบการสร้างผู้นำจากภายใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความพร้อมทางด้าน ทรัพยากรบุคคลระดับสูงมากกว่ากลุ่มอื่น มีการส่งเสริมการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ความเป็นผู้นำของ สถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็งมีความก้าวหน้าทางวิชาการจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารและการมี คณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งด้านการสอนและวิจัย

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกุหลาบ ปุริสาร (๒๕๖๒, น. ๑๓๘) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในศตวรรษที่ ๒๑ ของคุณหม่อมแมกไซไซ โดยผลการศึกษาพบว่า ในศตวรรษที่ ๒๑ ผู้นำ จะต้องนำในเชิงวิชาการ เชิงความคิด เชิง Concept ที่มองทะลุในศาสตร์ต่างๆ เกิดความรอบรู้ในทุก ด้าน ทั้งในรูปของ IT Digital มัลติมีเดียต่าง ๆ รวมถึงรอบรู้ในพหุวิทยาการ (Multi-Disciplinary) และ พหุวัฒนธรรม (Multi-Culture)

สมมุติฐานที่ ๒ ระดับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการคาดหวังผลการ ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากร ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับสูง ส่งผลให้บุคลากรมีวิจรรย์ญาณมีเหตุ มี ผล มีตรรกะ แก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก มีความสามารถในการคิดและ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลมาจากมีพื้นฐานเป็นนักวิจัยด้วยอยู่แล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีวิน อ่อนละอ (๒๕๕๓, น. ๒๒๕-๒๒๗) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าน้ำหนักมากที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาที่ดีต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สอดคล้องกับบุตรี จารุโรจน์ (๒๕๔๘, น. ๖๓-๖๕) ที่กล่าวว่า กระบวนการทางสติปัญญา เป็นการ รวบรวมเอาความรู้ความเข้าใจ ความสามารถทางด้านสติปัญญาที่ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ มาแก้ปัญหา โดยใช้แนวทางความคิดที่สร้างสรรค์ และใช้สติปัญญา ด้วยความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ มาช่วยแก้ไข้ปัญหา

และสอดคล้องกับธัญรัตน์ชนก ตะโธธร (๒๕๕๗, น. ๓๖) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการในการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีหรือหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและมีวิจรรย์ญาณมีเหตุ มีผล รู้จักวิธี

ปรับปรุงการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ เกิดการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

สมมุติฐานที่ ๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ ด้านการหาดิน ด้านการรดน้ำพรวนดิน ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืชและด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อคุณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของคุณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ($r = ๐.๘๓๕^*$) เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

๑. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๒. ด้านการหาดิน มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

๓. ด้านการรดน้ำพรวนดิน มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๔. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

๕. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

เมื่อพิจารณาด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด พบว่าด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุดตามค่าที่ปรากฏ เนื่องจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ กับด้านการกระตุ้นทางปัญญาล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง และการกระตุ้นพัฒนาทักษะความสามารถของผู้อื่น การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองก็จะส่งผลให้สามารถกระตุ้น ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย ซึ่งเป็นทักษะที่เด่นชัดของคุณะวิศวกรรมฯ ซึ่งล้วนเป็นอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ บุคลากรหรือเมล็ดพันธุ์ของคณะเป็นผู้มีความรู้ มีทักษะที่หลากหลาย และมีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของศรีสุดา แก้วอำรัตน์และสิญาธร นาคพิน (๒๕๖๑) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำปฏิรูป

สถาบันอุดมศึกษายุคไทยแลนด์ ๔.๐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำอุดมศึกษาในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ สามารถปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาให้ไปในทิศทางที่ดี ผู้นำและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรมีลักษณะตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้สถาบันการศึกษามีการปรับเปลี่ยนระบบงานบริหาร ระบบการศึกษา ให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันได้อีกต่อไป โดยเมื่อพิจารณาประกอบกับด้านภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับด้านการกระตุ้นทางปัญญามาก เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน อีกทั้งลักษณะหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั้นคือต้องพัฒนาสติปัญญาให้กับนิสิต ชุมชนและสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตย์ บุญประเสริฐและคณะฯ (๒๕๕๐, น. ๑๒๗) ได้สรุปว่าในระดับมหาวิทยาลัย ทุกมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับอุดมศึกษา ได้คนเก่งเข้าสู่ระบบและมีการจัดฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็น



๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๕.๓.๑.๑ ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีระดับความคิดเห็นมากกว่าด้านอื่น คณะฯ จึงควรนำผลการค้นพบไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร เช่น การนำไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถ ตามความต้องการ

๕.๓.๑.๒ ควรมีการพัฒนาศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรในคณะฯ ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้หรืออยู่สภาพแวดล้อมใหม่ การจำลองสถานการณ์วิกฤติ เป็นต้น เหมือนการรดน้ำพรวนดิน เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคลากรอยู่ตลอดเวลา จะทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงทำให้องค์การมีความพร้อมกับการแข่งขันในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

๕.๓.๑.๓ คณะฯ ควรปรับปรุงวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร เปรียบเสมือนการกำจัดแมลงศัตรูพืช เพื่อให้บุคลากรใหม่ ๆ มีโอกาสได้แสดงศักยภาพและสามารถแสดงความเชื่อมั่นของตนเองในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๕.๓.๑.๑ ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการของหน่วยงาน องค์กรอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

๕.๓.๑.๒ ควรมีการวิจัยเชิงทดลองเพื่อหารูปแบบใหม่ในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๖). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ และการวิเคราะห์
สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศาลาตปรัว.

- กัญญาณัฐ หนูรักษ์. (๒๕๕๕). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลา : มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- กวี พงษ์พุดม. (๒๕๕๑). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : พี เค อินเตอร์พริ้นท์.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (๒๕๔๙). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กฤษฎา น่วมจิตร. (๒๕๕๘). *ภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กุลลาป ปุริสาร. (๒๕๖๒). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ ๒๑ ของ คุณหมอแมกไซไซ*. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ๙(๑), ๑๓๖ – ๑๔๑.
- คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (๒๕๖๑). *รายงานประจำปี คณะวิศวกรรมศาสตร์ ๒๕๖๑*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (๒๕๖๒). *รายงานประจำปี คณะวิศวกรรมศาสตร์ ๒๕๖๒*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (๒๕๕๓). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหาร*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จรุณี เก้าเอี้ยน. (๒๕๕๗). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ ๒)*. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จันธิดา ผ่านสอน. (๒๕๕๓). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (๒๕๔๖). *คอลัมน์ สู่ศตวรรษใหม่ หนังสือพิมพ์แนวหน้า ฉบับวันที่ ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๖*.
- จอมพงศ์ มงคลวินิช. (๒๕๕๕). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (๒๕๕๑). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ ๓)*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (๒๕๕๐). *ภาวะผู้นำในองค์การ*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (๒๕๕๘). *หลักการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา*. ปัตตานี : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชีวิน อ่อนละออ. (๒๕๕๓). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (๒๕๕๓). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ ๑๒). กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (๒๕๕๓). *กล้าเปลี่ยนแปลง ก้าวกระโดด ข้ามสิ่งที่เป็นอยู่ สู่สิ่งที่ต้องการ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา Leadership of Development Administration*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐพฤทธิ ศรีภักดี. (๒๕๕๒). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์การต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. (๒๕๕๕). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ธัญวรัตน์ชนก ตะโสธร. (๒๕๕๓). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารจัดการด้านงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต ๑*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงศ์. (๒๕๕๐). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- เกียรติพัฒน์ ชูปวา (๒๕๕๙, บทคัดย่อ). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (๒๕๕๖). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เซลทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (๒๕๕๖). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ ๘). กรุงเทพฯ : ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (๒๕๕๖). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ ๙). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (๒๕๕๐). *การองค์การในการบริหารการศึกษา*. เลย : สถาบันราชภัฏเลย.
- บุตรี จารุโรจน. (๒๕๕๙). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์. (๒๕๕๓). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ในวารสารมหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, ๒๐๐๔, ๑๒(๑), ๖๓-๗๗.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพันชาง. (๒๕๕๔). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล*. ศรีสะเกษ : มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (๒๕๕๒). *เส้นทางสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พัชรี จีร์จั้งชัย. (๒๕๕๕). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู*. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

พัชสิริ ชมพุกำ. (๒๕๕๒). *องค์การและการจัดการ (Organization and Management)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

พีรภัทร ธนาภัทรไพโรจน์. (๒๕๕๓). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต ๑*. กภาพสินธุ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (๒๕๔๐). *ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.

ภารดี อนันต์ธานี. (๒๕๕๓). *หลักแนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.

ภิญโญ สาร. (๒๕๓๐). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (๒๕๕๘). *แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๔(๑)*.

มานิตย์ บุญประเสริฐและคณะ. (๒๕๕๐). *การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา (Development of Leadership in Higher Education)* (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

ยนต์ ชุ่มจิต. (๒๕๔๔). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (๒๕๔๔). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (๒๕๔๖). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : สตีเฟน พี รอบบินและแมรี่คู.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (๒๕๕๑ก). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไวเท็กซ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (๒๕๕๑ข). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไวเท็กซ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (๒๕๕๑). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (๒๕๕๖). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่ง แก้วแดง. (๒๕๔๐). *รีเอนจิเนียริง ระบบราชการไทย ภาค ๒* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : มติชน.

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ. (๒๕๕๑). *แบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรางคณา กาญจนพาทิ. (๒๕๕๖). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วันชัย มีชาติ. (๒๕๕๕). *การบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (๒๕๕๒). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทยอุดม. (๒๕๕๓). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

- วิภาดา คุปตานนท์. (๒๕๔๔). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล. (๒๕๕๕). *สัมมนาการบริหารองค์กรในภาครัฐ (Seminar on Organization Administration)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศจันท์ แก้ววงศ์ศรี. (๒๕๕๘). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง*. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (๒๕๔๑). *พฤติกรรมของผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ : พัฒนาการศึกษา.
- ศิริวิมล สุขทนารักษ์. (๒๕๕๔). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานีเขต ๑. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- ศรีสุดา แก้วอำรัตน์ และสิญาธร นาคพิน. (๒๕๖๑). *ภาวะผู้นำปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาไทยแลนด์ ๔.๐ Higher Education Transformational Leadership in Thailand ๔.๐*. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สรวิชัย ลำเลียง. (๒๕๕๔). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (๒๕๕๔). *ภาวะผู้นำกับการจัดการ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์.
- สมยศ ยาวินการ. (๒๕๔๐). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมาน อัครภูมิ. (๒๕๕๑). *การบริหารการศึกษาแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ ๓)*. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สัมมา รณิชัย. (๒๕๕๖). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ลิปปนนท์ เกตุทัศน์. (๒๕๔๒). *วิสัยทัศน์ผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สันติ บุญภิรมย์. (๒๕๕๒). *หลักการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : บุคพอยท์ จำกัด.
- สัมมา รณิชัย. (๒๕๕๓). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ ๒)*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (๒๕๔๕). *ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคลิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (๒๕๔๘). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (๒๕๕๐). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (๒๕๕๑). *ภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุภรณ์ ลิมอารีย์. (ม.ป.ป.). *วิสัยทัศน์*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุริยะ เจียมประชาชนกร. (๒๕๔๙). *ภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สมคิด บางโม. (๒๕๕๕). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (๒๕๔๔). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ = Leadership Quotient*. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี.

- สมนึก ภัททิยธนี. (๒๕๖๑). *การวัดผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (๒๕๕๐). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (๒๕๕๐). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ ๒).
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อมรา เล็กเริงศิลป์. (๒๕๕๔). *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสนาธรรม.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (๒๕๕๑). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อัจฉริยา แคนแสง. (๒๕๕๘). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
มหาสารคาม*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อุบล วุฒิพรโสภณ. (๒๕๕๕). *วิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ (Theory and Organization Behaviors)*. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อานันท์ ปันยารชุน. (๒๕๔๐). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม*. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์
สมิตะสิริ (บรรณาธิการ), *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- Amitai E. (๑๙๖๔). *Modern Organization*, (New Jersey: Prentice-Hall, ๑๙๖๔), p. ๑.
- Yamane, T. (๑๙๗๓). *Statistics: An Introductory Analysis*. ๓rd ed. New York : Harper and
Row Publications.
- Baldygo, R. (๒๐๐๓). *Cascading of transformational leadership in American community
colleges*. Proquest Dissertation. NOVA SOUTHEASTERN UNIVERSITY. ๒๐๐๓, AAT
๓๐๘๓๙๑๖.
- Bass, B.M. (๑๙๘๕). *Leadership and performance beyond expectation*. New York : The Free
Press.
- Chester I. Barnard. (๑๙๓๐). *The Function of the Executive*, (Cambridge: Harvard University
Press, ๑๙๓๐, p. ๑๙.
- Davis, B. (๑๙๙๗). *Transformational leadership and Organizational learning : leader actions
that stimulate individual and group learning*. Dissertational Abstracts International,
๕๓(๓), ๐๖๙๓.
- Max Weber. (๑๙๖๖). *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York:
OxfordUniversity Press, ๑๙๖๖), p. ๒๒๑.
- McCaughey, C.D., and others. (๑๙๙๘). *The Center for Creative Leadership : Handbook of
Leadership Development*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (๑๙๗๗). On the use of content specialists in the

assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*,

Talcott P. (๑๙๗๒). *Toward a General Theory of Action*, (New York: Harper and Row Publishers, ๑๙๗๒), p. ๗๒.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ รศรป.ว ๐๒๖๖/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รับที่ ๑๑๔๗ วันที่ 27 ธ.ค. 2562

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ด้วย นายพยุหศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภศลกิตติอมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

- เพื่อโปรดทราบ
 เพื่อโปรดพิจารณาสั่งการ
 เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ/ลงนาม
 เห็นควรมอบ/แจ้ง อ.มหาสารคาม/อ.วิเศษ

9 ธันวาคม 2562
 11/12/2022

11/12/2022

ดร.อนงค์ฤทธิ์ แข็งแรง
 11/12/2022

(รองศาสตราจารย์ ดร.บพิท บุปผโชติ)

รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ 27 ธ.ค. 2562

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

(ศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ฤทธิ์ แข็งแรง)

ผู้รักษาการแทนคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์



ที่ รศรป. ว ๐๒๖๔/๒๕๖๒

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวหนึ่งฤทัย มะลาไวย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพยนต์ศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำ
ของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๒๖๔/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อุษณีย์ ดวงพรหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรบ. ว ๐๒๖๔/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อรุณญา อินอ่อน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำ
ของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๕๕๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน รองคณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ จ.ร.ย.พ.อ. ชูชีพ ชูชีพ

ด้วย นายพยุหศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภคกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดร.ไพฑูริย์ รัชต์สุวรรณ

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพิล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ๖ ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๕๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เหว่ง วงศ์เกษม

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๒๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๕๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน อาจารย์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

ด้วย นายพยุหศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย
เรียน คุณสุวิภาวดี วัชรพงษ์ (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและกิจการนักศึกษา)

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน คุณ นริศร์ เด่นสว่าง หัวหน้ากลุ่มงานด้านวิทยากร

ด้วย นายพยนต์ศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน นายพงศ์ศักดิ์ อินทอรณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายพยุงศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๒๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ว ๐๑๑/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน นางสาว นันทิมา นามะ นางสาว นันทิมา นามะ นางสาว นันทิมา นามะ

ด้วย นายพยุสศักดิ์ ภักดีพล รหัสประจำตัว ๖๑๘๒๖๒๐๘๐๒๐๒ นักศึกษาปริญญาโท
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของ
บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
บรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง จึงขอสัมภาษณ์ข้อมูลงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัย
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอมพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์

2. ในการตอบแบบสอบถาม ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความเป็นจริงและตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนจะช่วยให้ได้ผลสรุปที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้

3. ข้อมูลจากแบบสอบถาม จะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะในขอบเขตของทางวิชาการเพื่อการวิจัยในครั้งนี้นี้เท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายพยุงค์ศักดิ์ รักดีพล

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ
 - () ชาย
 - () หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับตำแหน่ง
 - () สายวิชาการ
 - () สายสนับสนุน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการหาเมล็ดพันธุ์						
1	การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้นๆ เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง					
2	การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน					
3	การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลาย ๆ ด้าน					
4	การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม					
5	การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด					
ด้านการหาดิน						
1	เพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่ในวงการจริง(ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ซิดนักรการเมือง					
2	บ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรม ฝึกงาน สัมมนา					
3	บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น ฝึกงานกับผู้นำ การจัดอบรมแบบเข้มข้น					
4	จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำทนายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำทนายสำเร็จ					
5	การจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่างเข้มข้น					

ด้านการรดน้ำพรวนดิน

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การกำหนดระยะเวลาการฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีระยะเวลา ยาวตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป					
2	การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือใช้เวลาไม่มาก(ไม่ เกิน 1 ปี) แต่ให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ					
3	การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อม ใหม่ๆตลอดเวลา					
4	มีการใช้วิธีการต่างๆ ในการสนับสนุนหรือกีดกัน เช่น กีดกันในการฝึกฝน การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ					
5	การพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มี ความชัดเจนและเป็นระบบ					
ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช						
1	การกำจัดความขาดความมั่นใจในตนเอง					
2	การกำจัดความคิดที่มองว่าคนอื่นดีกว่าตนเอง เก่งกว่า ตนเอง					
3	การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกมาก เกินไป เช่น คนไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า					
4	การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้ น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น					
5	การกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้ หรือเคยล้มเหลว					
6	การกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์เรื่อง ครอบครัว ทุกข์เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง					

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่						
1	เป็นผู้มีความรู้					
2	เป็นผู้มีปัญญา ทักษะ					
3	เป็นผู้มีความสามารถ					
4	เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ					
5	เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์ อย่างทันท่วงที					
6	เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านซึ่งเป็น
 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีวิสัยทัศน์						

ข้อ	ภาวะผู้นำของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	มีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
2	มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง					
3	มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดี ปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลง					
4	มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ๆที่ดีให้กับองค์กร					
5	มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิดและการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคตได้					
6	มีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อน้ององค์กรและสังคม					
ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน						
1	มีการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง					
2	มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการของอนาคตองค์กรอย่างล้ำสมัย					
3	มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์หรือทุก ๆ ด้าน					
4	สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็นหนึ่งเดียว					
5	สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					

ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม						
1	สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียวหรือเป็นหมู่คณะ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	สร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเป็นมิตรซึ่งกันและกัน					
3	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง					
4	การทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก เพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ					
5	เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกัน					
6	มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมในการทำงาน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ					
2	การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึงเป้าหมาย จุดมุ่งหมายขององค์กร					
3	การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไข้ปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วยสติปัญญา ด้วยหลักของเหตุและผล					
4	การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความเชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติสามารถสร้างความสำเร็จด้วยกันได้					
5	ทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุและผล					

ข้อ	ภาวะผู้นำของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในสีร้ระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก เพศชายหญิง ความหาญกล้า การรักสวยงาม					
2	มีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละบุคคล					
3	การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคนว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัวหรือโสด การมีลูกหรือไม่ มีลูก เป็นต้น					
4	การคำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมีความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง ระยะการเดินทาง					
5	การคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยกย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การห่วงใยให้กำลังใจ เป็นต้น					
ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม						
1	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม					
2	เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ					
3	เป็นผู้มีความยุติธรรมและความเสมอภาค					
4	เป็นพนักงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม					
5	ประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่องและประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว					
6	เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรมและสามารถตรวจสอบได้					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง ให้ท่านเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์

.....

.....

.....

2. ด้านการหาดิน

.....

.....

.....

3. ด้านการรดน้ำพรวนดิน

.....

.....

.....

4. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช

.....

.....

.....

5. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณทุกท่านในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ
และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเพื่อการวิจัย (Semi-Structured Interview)

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำ
ของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ระดับภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำผลการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ สรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

คำชี้แจง

1. เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยผู้สัมภาษณ์ นายพยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมาย

1. ชื่อ สกุล..... อายุ ปี
2. สถานะของกลุ่มเป้าหมาย () ผู้บริหารหน่วยงาน ตำแหน่ง.....
() บุคลากรสายวิชาการ ประจำสาขาวิชา.....
() บุคลากรสายสนับสนุน (หัวหน้างาน)
() ผู้นำองค์กรนิสิต (ตำแหน่ง)
3. ช่วงเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล วันที่ เดือน ปี เวลา น.

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ประเด็นในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นการนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 (เชิงปริมาณ) มาวิเคราะห์และสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

คำถามที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 5 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ 2. ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช อยู่ในระดับมาก 3. ด้านการรดน้ำพรวนดิน อยู่ในระดับมาก 4. ด้านการหาเมล็ดพันธุ์ อยู่ในระดับมาก และ 5. ด้านการหาดิน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 2 ภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ 2. ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก 4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก 5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และ 6. ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กับด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (เช่น การอบรมเพิ่มพูนความรู้ การหาตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้นๆ การกำจัดการขาดความมั่นใจในตนเอง ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านในความอนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เรียงตามลำดับตัวอักษร

ที่	ตำแหน่งทางวิชาการ นาย/ นาง/ นางสาว	ชื่อ - สกุล	ตัวแทน	หน่วยงาน/ สังกัด
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	เกสร วงศ์เกษม	บุคลากรสาย	สาขา

			วิชาการ	วิศวกรรมเครื่องกล
2	นาย	คชศักดิ์ อินทวรรณ	ผู้นำนิสิต	นายกสโมสรนิสิต คณะ วิศวกรรมศาสตร์
3	อาจารย์	คณิศ ฤงออก	บุคลากรสาย วิชาการ	สาขาวิศวกรรม เมคาทรอนิกส์
4	นาย	นัฐราช แสนมีมา	บุคลากรสาย สนับสนุน	หัวหน้ากลุ่มงาน อำนวยการ
5	นางสาว	นันทภรณ์ แสงหา	ผู้นำนิสิต	ประธานชมรมพี่ สอนน้อง
6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	นิตา ชัยมูล	ผู้บริหารหน่วยงาน	รองคณบดี ฝ่ายแผนและ ประกันคุณภาพ
7	รองศาสตราจารย์	บพิธ บุปผิโชติ	ผู้บริหารหน่วยงาน	รองคณบดี ฝ่ายบริหาร
8	นางสาว	สุภาวดี ก้าวพงษ์	บุคลากรสาย สนับสนุน	หัวหน้ากลุ่มงาน วิชาการและกิจการ นิสิต

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ง.1

การหาประสิทธิภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
ด้านการหาเมตต์พันธุ์	+1	+1	+1	1.00	/	-

1. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไตล์ภาวะ
ผู้นำจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านนั้น ๆ

เช่น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง							
2. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	/	-	
3. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากคนเก่งที่ทำงานได้หลาย ๆ ด้าน	+1	+1	+1	1.00	/	-	
4. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากคนดี มีคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม	+1	+1	+1	1.00	/	-	
5. การหารูปแบบ ตัวอย่างหรือสไลด์ภาวะผู้นำจากผู้มีรางวัลหรือมาตรฐานรับรองที่เด่นชัด	+1	+1	+1	1.00	/	-	
ด้านการหาดิน	+1	+1	+1	1.00	/	-	
1. เพาะบ่มภาวะผู้นำโดยการเข้าไปอยู่ในวงการจริง(ฝังตัว) เช่น ถ้าต้องการภาวะผู้นำทางการเมืองก็ส่งไปอยู่ใกล้ซิดนีย์							
2. บ่มเพาะโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ส่งไปอบรมฝึกงาน สัมมนา	+1	+1	+1	1.00	/	-	

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
3. บ่มเพาะโดยมหาวิทยาลัย เช่น ฝึกงานกับผู้นำ การจัดอบรมแบบเข้มข้น	+1	+1	+1	1.00	/	-
4. จำลองสถานการณ์หรือการฝึกทำทนายระยะยาว เช่น จำลองสถานการณ์วิกฤติในองค์กร หรือการทำทนายสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	/	-

5. การจัดทีมหรือพี่เลี้ยงดูแลฝึกปฏิบัติอย่าง เข้มข้น	+1	+1	+1	1.00	/	-
ด้านการรตนน้ำพรวนดิน	+1	+1	+1	1.00	/	-
1. การกำหนดระยะเวลาการฝึกพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป						
2. การพัฒนาศักยภาพผู้นำในระยะสั้นหรือ ใช้เวลาไม่มาก(ไม่เกิน 1 ปี) แต่ให้เข้มข้น และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	/	-
3. การฝึกฝนจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้หรือเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	/	-
4. มีการใช้วิธีการต่างๆ ในการสนับสนุนหรือ กดดัน เช่น กัดันในการฝึกฝน การ เรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ	+1	+1	+1	1.00	/	-
5. การพัฒนาศักยภาพผู้นำจะต้องกระทำ อย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและเป็น ระบบ	+1	+1	+1	1.00	/	-

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
ด้านการกำจัดแมลงศัตรูพืช	+1	+1	+1	1.00	/	-
1. การกำจัดการขาดความมั่นใจในตนเอง						
2. การกำจัดความคิดที่มองว่าคนอื่นดีกว่า ตนเอง เก่งกว่าตนเอง	+1	+1	+1	1.00	/	-
3. การกำจัดความรู้สึกแค้นหรือใส่ใจ สิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คน	+1	+1	+1	1.00	/	-

ไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคนฟังเก่งกว่า							
4. การกำจัดความกลัว เช่น กลัวพูดผิด กลัวทำไม่ได้ ความรู้น้อย หรือรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น	+1	+1	+1	1.00	/	-	
5. การกำจัดศัตรูในการพัฒนา เช่น ความยาก การทำไม่ได้หรือเคยล้มเหลว	+1	+1	+1	1.00	/	-	
6. การกำจัดความทุกข์หรือความสุขที่มากเกินไป เช่น ทุกข์เรื่องครอบครัว ทุกข์เรื่องเงิน ทุกข์เรื่องสายการบังคับบัญชา หรือสุขเกินไป เช่น มีเงินมาก เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นสูง	+1	+1	+1	1.00	/	-	
ด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่	+1	+1	+1	1.00	/	-	
1. เป็นผู้มีความรู้							
2. เป็นผู้มีปัญญา ทักษะ	+1	+1	+1	1.00	/	-	
3. เป็นผู้มีความสามารถ	+1	+1	+1	1.00	/	-	
4. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ	+1	+1	+1	1.00	/	-	

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
5. เป็นผู้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับสถานการณ์อย่างทันท่วงที	+1	+1	+1	1.00	/	-
6. เป็นผู้มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา	+1	+1	+1	1.00	/	-
ด้านการมีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1.00	/	-
1. มีความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม						
2. มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	/	-

3. มีความสามารถในการยืดหยุ่นที่ดี ปรับเปลี่ยนและเผชิญทุกสถานการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	/	-
4. มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ๆที่ดี ให้กับองค์กร	+1	+1	+1	1.00	/	-
5. มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอด ความคิดและการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงาน เข้าใจ รับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรใน อนาคตได้	+1	+1	+1	1.00	/	-
6. มีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ ต่อตนเอง องค์กรและสังคม	+1	+1	+1	1.00	/	-
ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00		-
1. มีการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง					/	
2. มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการ ของอนาคตองค์กรอย่างล้ำสมัย	+1	+1	+1	1.00	/	-

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
3. มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทาย ทั้งระยะเวลา วิธีการและผลลัพธ์ หรือทุก ๆ ด้าน	+1	+1	+1	1.00	/	-
4. สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจของทีมงาน ไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและเป็น หนึ่งเดียว	+1	+1	+1	1.00	/	-
5. สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร อย่างเป็นรูปธรรมเด่นชัดและใช้	+1	+1	+1	1.00	/	-

ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	1.00	/	-
1. สามารถสร้างทีมงานทำงานเป็นหนึ่งเดียว หรือเป็นหมู่คณะ						
2. สร้างความเสมอภาค ทุกคนมีความสำคัญ ในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและ เป็นมิตรซึ่งกันและกัน	/	/	/	1.00	/	-
3. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความ คิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่าง อิสระและรับฟัง มีการนำไปใช้จริง	+1	+1	+1	1.00	/	-
4. การทำงานไม่มีการปิดกั้นหรือแบ่งพรรค แบ่งพวก เพราะถือว่าทุกคนเป็นหุ้นส่วน ความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	/	-
5. เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วม ประเมินและรับผลลัพธ์การมีส่วนได้ส่วน เสียร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	/	-

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
6. มีการประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็น และการตัดสินใจของผู้ร่วมงานก่อนลงมือ ปฏิบัติเสมอและยึดมติของที่ประชุมใน การทำงาน	+1	+1	+1	1.00	/	-
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	+1	+1	+1	1.00		-
1. มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ สามารถกระตุ้นความสามารถทางปัญญา ได้อย่างเต็มศักยภาพ					/	
2. การกระตุ้นทางปัญญาให้ตระหนักถึง	+1	+1	+1	1.00	/	-

เป้าหมาย จุดมุ่งหมายขององค์กร							
3. การให้รู้จักการเผชิญปัญหา การแก้ไข ปัญหาและการพัฒนาหลังปัญหาด้วย สติปัญญา ด้วยหลักของเหตุและผล	+1	+1	+1	1.00	/	-	
4. การกระตุ้นทักษะทางปัญญาให้มีความ เชื่อมั่นที่มีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติสามารถสร้าง ความสำเร็จด้วยกันได้	+1	+1	+1	1.00	/	-	
5. ทักษะทางปัญญาที่สามารถค้นหา ข้อเท็จจริง ความเข้าใจในปรากฏการณ์ และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างมี เหตุและผล	+1	+1	+1	1.00	/	-	

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	+1	+1	+1	1.00	/	-
1. มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างใน สรีระและจิตใจระหว่างบุคคลแต่ละ บุคคล เช่น รูปร่างใหญ่เล็ก เพศชายหญิง ความหาญกล้า การรักสวยงาม						
2. มีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความ ถนัดและศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละ บุคคล	+1	+1	+1	1.00	/	-
3. การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละคน ว่ามีความแตกต่าง เช่น การมีครอบครัว	+1	+1	+1	1.00	/	-

หรือโสด การมีลูกหรือไม่มีลูก เป็นต้น							
4. การคำนึงถึงความพร้อมหรือไม่พร้อม ความสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ของคนมี ความแตกต่างกัน เช่น ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง ระยะการเดินทาง	+1	+1	+1	1.00	/	-	
5. การคำนึงถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในการ ทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การกล่าวยก ย่องชมเชย การมีรางวัล การให้โอกาส การหว่านไยให้กำลังใจ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	/	-	
ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	/	-	
1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม							
2. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้รับ ผิดและขอโทษต่อสิ่งที่กระทำ	+1	+1	+1	1.00	/	-	
3. เป็นผู้มีคุณธรรมและความเสมอภาค	+1	+1	+1	1.00	/	-	

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

รายการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	IOC	
	1	2	3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
4. เป็นผู้ทำงานด้วยความทุ่มเทและอุทิศตน เพื่อส่วนรวม	+1	+1	+1	1.00	/	-
5. ประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่องและประทับใจ ความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00	/	-
6. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน	+1	+1	+1	1.00	/	-
7. เป็นผู้มีคุณธรรมซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เทียบ ธรรมและสามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	1.00	/	-



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ความเชื่อมั่นของแบบวัด (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา

(Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม 61 ข้อ จำนวน 40 ชุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.970	61

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
เมล็ด1	3.7250	.45220	40
เมล็ด2	4.0000	.39223	40
เมล็ด3	4.0000	.39223	40
เมล็ด4	3.9250	.26675	40
เมล็ด5	3.9250	.26675	40
ดิน1	3.6250	.49029	40
ดิน2	4.0250	.53048	40
ดิน3	3.9250	.26675	40
ดิน4	3.8500	.36162	40
ดิน5	3.7750	.57679	40
รดน้ำ1	4.0000	.39223	40
รดน้ำ2	3.9500	.59700	40
	Mean	Std. Deviation	N
รดน้ำ3	4.1500	.36162	40
รดน้ำ4	3.9250	.47434	40
รดน้ำ5	4.0750	.47434	40
กำจัด1	3.9250	.26675	40
กำจัด2	3.9500	.59700	40
กำจัด3	4.0750	.47434	40
กำจัด4	4.1500	.36162	40
กำจัด5	4.0750	.26675	40
กำจัด6	4.0500	.45007	40
พัฒนา1	4.0750	.26675	40
พัฒนา2	4.0000	.39223	40
พัฒนา3	4.0750	.26675	40
พัฒนา4	4.0750	.26675	40
พัฒนา5	4.0750	.26675	40

พัฒนา6	4.0500	.59700	40
วิสัย1	3.8500	.53349	40
วิสัย2	4.1500	.36162	40
วิสัย3	4.0750	.47434	40
วิสัย4	4.1250	.51578	40
วิสัย5	4.0750	.26675	40
วิสัย6	4.1250	.33493	40
คาดหวัง1	4.0500	.22072	40
คาดหวัง2	4.0750	.26675	40
คาดหวัง3	4.1250	.51578	40
คาดหวัง4	4.0750	.61550	40
คาดหวัง5	4.1250	.51578	40
ส่วนร่วม1	3.9250	.47434	40
	Mean	Std. Deviation	N
ส่วนร่วม2	3.7750	.57679	40
ส่วนร่วม3	4.0000	.55470	40
ส่วนร่วม4	3.7750	.57679	40
ส่วนร่วม5	3.9250	.61550	40
ส่วนร่วม6	3.7750	.57679	40
ปัญญา1	4.0000	.39223	40
ปัญญา2	4.1500	.36162	40
ปัญญา3	4.0750	.26675	40
ปัญญา4	4.1500	.36162	40
ปัญญา5	4.1500	.36162	40
ปัจเจก1	4.0750	.47434	40
ปัจเจก2	4.0750	.47434	40
ปัจเจก3	4.0000	.55470	40
ปัจเจก4	3.9250	.61550	40

ปัจเจก5	3.9250	.61550	40
เหมาะสม1	3.9250	.61550	40
เหมาะสม2	4.0000	.55470	40
เหมาะสม3	4.0000	.55470	40
เหมาะสม4	4.1500	.36162	40
เหมาะสม5	4.0000	.55470	40
เหมาะสม6	4.0750	.47434	40
เหมาะสม7	4.1500	.53349	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
244.3000	276.523	16.62898	61

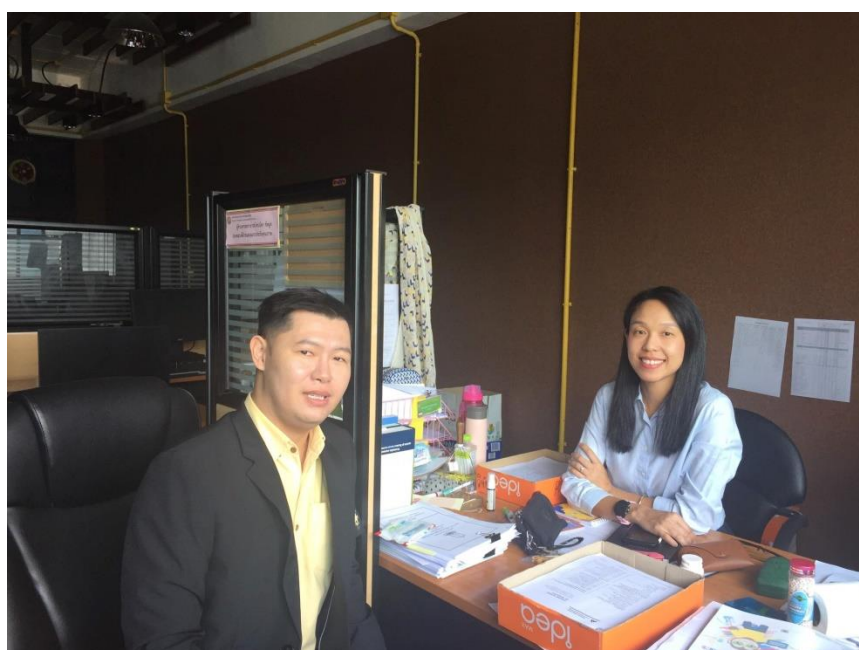
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ฉ

การสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย



ภาพที่ ๑.1 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บพิช บุปผ์โชติ ตำแหน่ง รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหาร) เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2563



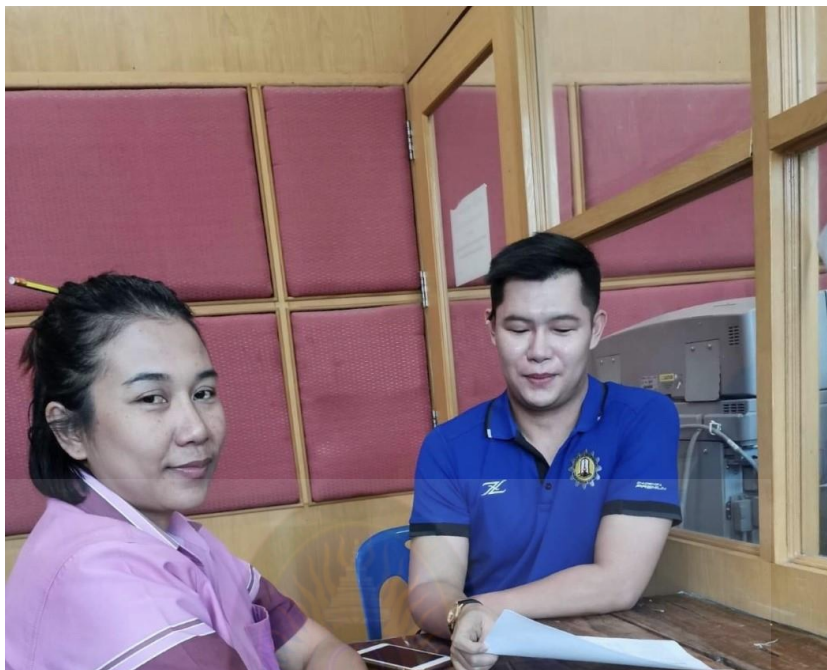
ภาพที่ ๑.2 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตา ชัยมูล ตำแหน่ง รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
ฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ (ผู้บริหาร) เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2563



ภาพที่ ๑.3 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกสร วงศ์เกษม วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม. สาขา
วิศวกรรมเครื่องกล (บุคลากรสายวิชาการ) เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2563



ภาพที่ ๑.4 สัมภาษณ์ อาจารย์คณศ ฤงออด วุฒิการศึกษาสูงสุด วศ.ม. สาขาวิทยาการหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (บุคลากรสายวิชาการ) เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2563



ภาพที่ ๑.5 สัมภาษณ์ นางสาวสุภาวดี ก้าวพงษ์ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการและกิจการนิสิต (บุคลากรสายสนับสนุน) เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2563



ภาพที่ ๑.6 สัมภาษณ์ นายรัฐราช แสนมีมา ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่มงาน
อำนวยการ (บุคลากรสายสนับสนุน) เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2563



ภาพที่ ๑.7 สัมภาษณ์ นายชชศักดิ์ อินทวรรณ ตำแหน่ง นายกสโมสรนีสิตตคณะวิศวกรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2562 (ผู้อำนวยการนิสิต) เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2563



ภาพที่ ๘.๘ สัมภาษณ์ นางสาวนันทภรณ์ แสงหา ตำแหน่ง ประธานชมรมที่สอนน้อง สังกัดสโมสรนิสิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ (ผู้นำองค์กรนิสิต) เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2563



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

พยุงค์ศักดิ์ ภัคดีพล และสิทธิพร สุนทร. (๒๕๖๓). ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
กับภาวะผู้นำของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นายพยุงศักดิ์ ภัคดีพล
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2527
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 9 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองแวง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
สถานที่ทำงาน	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2555	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2563	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY