

Scanned with CamScanner

**รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**

นางสาวฉัตรีย์ ตั้งอำไพสกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Transformational Leadership Styles of Administrators as Perceived
by personnel of Suan Sunandha Rajabhat University**

Miss Thitaree Tungampaisakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

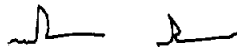
ชื่อและนามสกุล นางสาวฐิติตารีย์ ตั้งอำไพสกุล

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

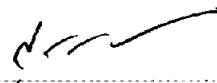
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งไพจิตรวรรณ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไชยณรงค์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



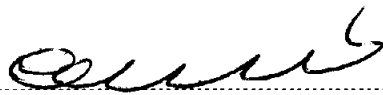
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมจิตร ล้วนจำเริญ)



กรรมการ

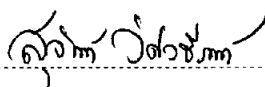
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งไพจิตรวรรณ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไชยณรงค์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวะธีรานนท์)

วันที่ 12 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้วิจัย นางสาวจิตาธิปไตย ตั้งอำไพสกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์
โรจนแสง **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และ (2) เปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรสายสอนและบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 788 คน จาก 23 หน่วยงาน จำแนกเป็นบุคลากรสายสอนจำนวน 127 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 138 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและ (2) บุคลากรสายสอนและบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Thesis title: Transformational Leadership Styles of Administrators as Perceived by Personnel of Suan Sunandha Rajabhat University

Researcher: Miss Thitaree Tungampaisakul ; **Degree:** Master of Business Administration ; **Thesis advisors:** (1) Suwena Tangpothisuwan, Associate Professor; (2) Dr. Chao Rojanasaeng, Associate Professor; **Academic year:** 2008

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) study the transformational leadership styles of administrators as perceived by personnel of Suan Sunandha Rajabhat University; and (2) compare the attitudes of the teaching line and the supporting line personnel with respect to the transformational leadership styles of Suan Sunandha Rajabhat University administrators.

The studied samples were 788 personnel of Suan Sunandha Rajabhat University from 23 working units including 127 teaching line personnel and 138 supporting line personnel systematically randomized. The tool used in this research was the questionnaires. Analytical statistics were the frequency distribution, percentage, mean, standard deviation and Pearson's co-efficient.

The result of the research found that : (1) the transformational leadership styles of administrators as perceived by personnel of Suan Sunandha Rajabhat University, in the overall picture and individual aspects, were at the intermediate level; and (2) the teaching line and the supporting line personnel had their attitudes on the transformational leadership styles of Suan Sunandha Rajabhat University of administrators, in the overall picture and individual aspects, undifferent.

Keyword: Transformational leadership styles, Administrator, Suan Sunandha Rajabhat University

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ด้วยความเมตตาและกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่เป็นผู้ให้กำลังใจ และคำปรึกษา แนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มาแต่ต้น รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจน์แสง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ และรองศาสตราจารย์สมจิตร์ ล้วนจำเริญ ที่ให้เกียรติมาเป็นประธานกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ จินดาพล ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษา และคอยให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์พร้อมทั้งเป็นผู้ตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิจ เทือกทอง รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณี คำชาย รองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาทุกท่านที่กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา และมารดา ที่คอยเป็นกำลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ฐิตารีย์ ตั้งอำไพสกุล

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	47
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	57
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนะของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน	58
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
สรุปการวิจัย	67
อภิปรายผล	71
ข้อเสนอแนะ	73
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	79
แบบสอบถามงานวิจัย	80
ประวัติผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน.....	34
ตารางที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC.....	37
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	45
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนบุคคล ของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมและรายข้อ.....	48
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมและรายด้าน.....	49
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างบารมี ในภาพรวมและรายข้อ.....	50
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างแรงดล บันดาลใจ ในภาพรวมและรายข้อ.....	52
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลในภาพรวมและรายข้อ.....	54
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญาในภาพรวมและรายข้อ.....	56
ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวม และรายด้าน.....	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน โดยภาพรวมและรายด้าน	58
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายข้อ	59
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของ บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้อ	61
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่าง ทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมและรายข้อ	63
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของ บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมและรายข้อ	65

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 สรุปคำทำนายของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 45) ว่าสไตล์ผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับ สถานการณ์ใด.....	24
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองสภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard โรบบิ้น (Robin, อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี 2550: 74)	26

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนอุทองนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300 เดิมบริเวณนี้เป็นส่วนหนึ่งของพระราชวังดุสิต ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวว่า "สวนสุนันทา" ต่อมากระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการปัจจุบัน) ได้รับมอบพื้นที่ดังกล่าวให้จัดเป็นสถานศึกษาชื่อ "โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย" เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2480 ตั้งแต่นั้นจนถึงปัจจุบัน สวนสุนันทาพัฒนาการด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามลำดับความสำคัญดังนี้ พ.ศ.2501 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้ยกฐานะโรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัยเป็นวิทยาลัยครูสวนสุนันทา จัดการเรียนการสอนเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายอุดมศึกษา ฝ่ายมัธยมศึกษา และฝ่ายประถมศึกษา พ.ศ.2518 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้วิทยาลัยครูสวนสุนันทาเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู แบ่งสายงานการปฏิบัติราชการออกเป็น สำนักงานอธิการ คณะวิชา ภาควิชา และยังคงมีโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาเช่นเดิม พ.ศ.2535 วิทยาลัยครูได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็น สถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 วิทยาลัยครูได้เปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏ โดยตราเป็นพระราชบัญญัติ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธย ในวันที่ 19 มกราคม 2538 พ.ศ.2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธย ในวันที่ 15 มิถุนายน 2547

ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีฐานะเป็นนิติบุคคล มีระเบียบการบริหารราชการใหม่ ทำให้มีการปฏิรูประบบบริหารจัดการศึกษา การเรียนการสอน วิจัยและบริการวิชาการ ที่เน้นคุณภาพและตอบสนองกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นจึงได้พัฒนาหลักสูตรใหม่ทั้งระดับปริญญาตรี โท และปริญญาเอกที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย และในปี 2548 กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มหาวิทยาลัยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 10 หน่วยงาน คือ 6 คณะได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และคณะศิลปกรรมศาสตร์ และ 4 สำนักได้แก่ สำนักอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม และสถาบันวิจัยและพัฒนา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีภารกิจเพิ่มขึ้น ต้องการให้มีการ

บริหารจัดการนอกระบบราชการ มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้ สภามหาวิทยาลัยจึง แต่งตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มอีก 3 หน่วยงานได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยการจัดการ และ วิทยาลัยนานาชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีพันธกิจที่สำคัญคือ การผลิตบัณฑิต สร้างและ พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการ ส่งเสริมวิชาชีพครู ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำ แจ่มใสและแก้ปัญหาให้กับ ชุมชนและสังคม จึงเป็นเสมือนสมองซุ่มกำลังทางวิชาการและจิตวิญญาณของสังคม การที่ มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะนำพาให้มหาวิทยาลัย ดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้วยการ บริหารจัดการอย่างมีเอกภาพเชิงนโยบาย มีระบบการจัดการที่ดี หรือระบบธรรมาภิบาล (good governance) และโปร่งใส ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจ (empowerment) อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะนำพาและขับเคลื่อนองคาพยพของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยเน้นการระดมทรัพยากร การสร้างพันธมิตร (partnership) เครือข่าย และการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน ศิษย์เก่า ตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชนและประชาชน

ในปัจจุบันสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางการแข่งขันที่ รุนแรง ไม่ว่าจะมีความยืดหยุ่นหรือระบบการบริหารที่ทันสมัยอย่างไร แต่ในที่สุดก็ต้องกลับมาเน้นกันที่ ตัวผู้นำ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และ อวอลิโอ (Bass & Avolio) ที่ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือ เสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะกระตุ้นให้เกิด ความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการ ตระหนักถึงภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมงานและองค์การตามแบบที่ มหาวิทยาลัยต้องการที่จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและการใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อให้ การจัดการศึกษามีคุณภาพ สนองตอบความต้องการของสังคม และสามารถแข่งขันกับ มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

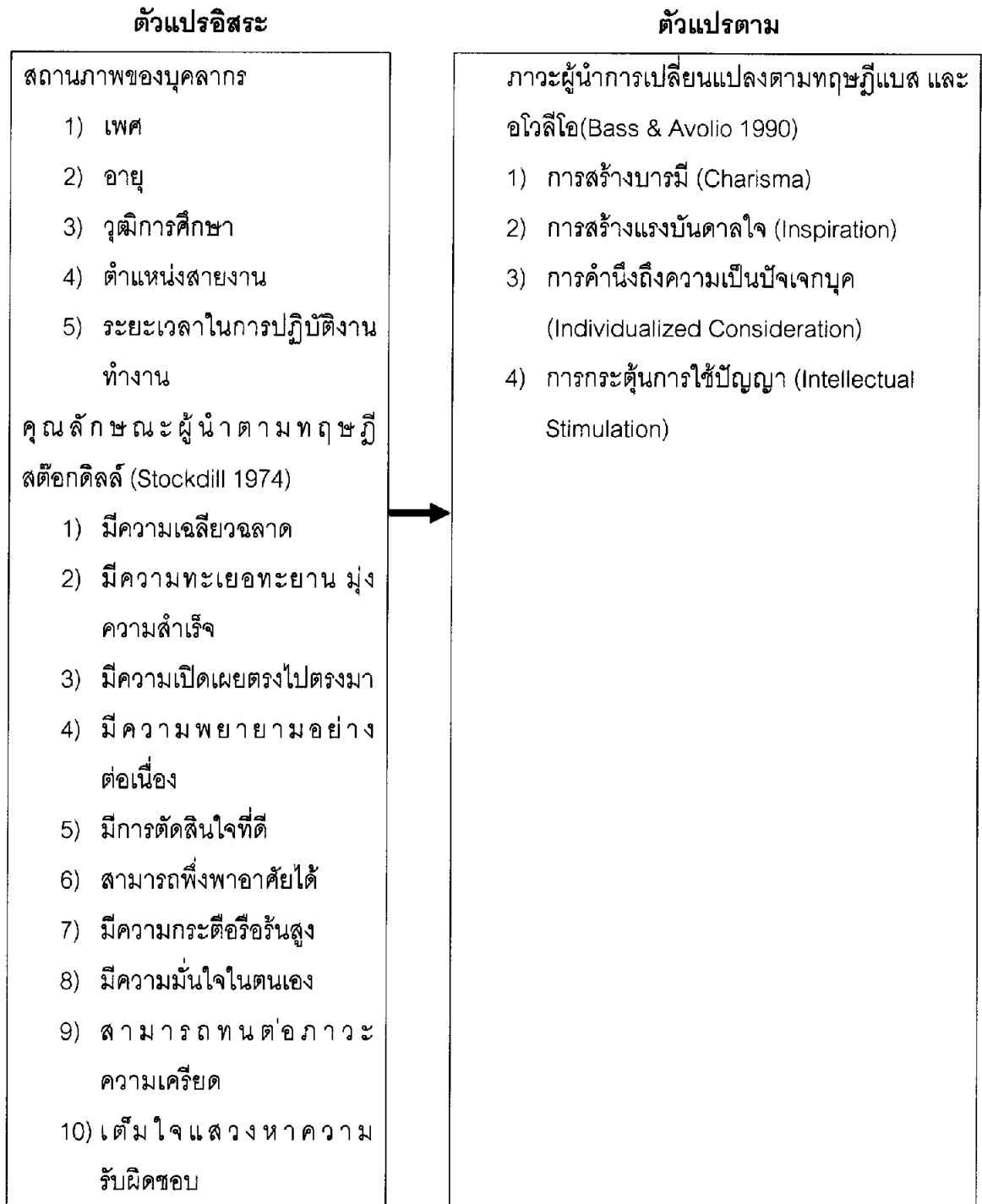
2.2 เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรสายสอน และบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของบุคลากรและคุณลักษณะผู้นำ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีแบบสและอโวลีโอ

(Bass & Avolio)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาไม่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทัศนะบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio 1990)

5.2 ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสอน และ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 788 คน จาก 23 หน่วยงาน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1970 : 580-581) จากการคำนวณจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 265 คน

5.3 ตัวแปรในการศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่

1) สถานภาพของบุคลากร และ 2) คุณลักษณะผู้นำ

5.3.2 ตัวแปรตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio 1990) ได้แก่

- 1) การสร้างบารมี (Charisma)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อจูงใจให้บุคคลในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายของกลุ่มด้วยความเต็มใจ

6.2 **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร** หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ แบล และ อวลิโอ เกี่ยวกับ

6.2.1 **การสร้างบารมี** หมายถึง ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ ในตัวผู้นำ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในยามวิกฤติ ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และของกลุ่ม ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง และความเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

6.2.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง ผู้นำจะประพฤติตนไปในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความท้าทายในงานของผู้ตาม กระตุ้นให้ทีมมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีความคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำช่วยพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาวของผู้ตามได้

6.2.3 **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** ผู้นำจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะของผู้นำ ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตามผู้นำจะใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้การสนับสนุน โดยคำนึง

ความแตกต่างระหว่างบุคคล พฤติกรรมของผู้ นำแสดงให้เข้าใจว่าผู้นำยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้นำจะดูแลผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยให้ผู้ตามได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

6.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ มาแก้ไขปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มองปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้กำลังใจผู้ตามที่ในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ความคิดของผู้ตามจะแตกต่างจากผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ผู้นำและผู้ตามจะได้แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน เห็นว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องแก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำพิสูจน์ให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหา การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความตระหนักและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

6.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่มีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบบุคลากรในหน่วยงานของตน ได้แก่ 1)อธิการบดี 2)รองอธิการบดี 3)คณบดี 4)รองคณบดี 5)ประธานศูนย์ 6)ประธานหลักสูตร 7)ผู้อำนวยการ และ 8)หัวหน้าภาควิชา

6.4 ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นที่บุคลากรมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บุคลากรขึ้นตรงอยู่

6.5 บุคลากร หมายถึง บุคลากรสายสอน และบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สามารถนำผลการวิจัยมาคิดวิเคราะห์ เพื่อหาปัจจัยมาสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย

7.2 ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของบุคลากร

7.3 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของบุคลากร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดเสียไม่ได้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา จะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ(Leader) ไว้หลายแนวความคิดดังนี้

กวี วงศ์พิดม (2542: 14-15) ได้สรุปรวบรวมความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งเป็นจุดศูนย์รวมของกิจการภายในกลุ่ม ผู้นำเป็นบุคคลที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจภายในกลุ่มสูง
2. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งนำพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์และจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงการชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เป็นผู้นำของกลุ่มตามลักษณะของสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และมีพฤติกรรมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของกลุ่มได้
4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะที่แสดงถึงความสามารถในการสอดแทรกอิทธิพลบางอย่าง ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของกลุ่ม ด้วยการสอดแทรกอิทธิพลของตนที่มีต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำหมายถึงบุคคลที่สามารถนำพากลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงถึงบทบาทและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

สมพงษ์ งามสมลิน (2543: 220) ได้สรุปว่า ผู้นำคือ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางบริหารจะเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน เพื่อให้เกิดการรวมพลังของกลุ่มเพื่อมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 4) ได้สรุปว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้นำ ให้สมาชิกภายในกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

บุญเพ็ง ฤทธิมหันต์ (2546: 3) สรุปไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งและได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของผู้นำ ในการชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงาน และองค์การที่อยู่ เช่น อธิการบดี ผู้บริหาร คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นต้น

สต็อกคิลล์ (Stogdill อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร 2546: 42-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การเป็นผู้นำ ตามแนวความคิดนี้ถือว่าผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจและความร่วมมือของกิจกรรมทั้งหลาย ผู้นำจะเป็นผู้มีมีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่าง
2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวความคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มที่ว่านี้ ผู้นำจะต้องมีศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟังยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of influence) ตามแนวความคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม นักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมบุคคลในขณะที่นำกิจกรรมของกลุ่ม และเป็นผู้ประสานการทำงานของกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลซึ่งมิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ ในการที่จะให้บุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมให้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่จะทำให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายและทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งในด้านการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาทในสังคมใดๆ แต่ละคนมีบทบาท

11. หน้าที่ต่างกัน ตามแนวคิดนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม

12. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่มและหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ราณี อธิชัยกุล (2548) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และได้รับการเลือกตั้งหรือ

แต่งตั้งจากกลุ่มให้เป็นผู้ดำเนินการที่จะนำพากลุ่มดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้ตั้งไว้

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องซับซ้อนไม่หยุดนิ่งมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) คือ

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
 2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
 3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง
 4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
 5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
 6. มีความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพ ของความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและมีการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ
 7. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง
- ยงยุทธ เกษสาคร (2546: 45) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 31) ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำคือ “พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่เป้าหมาย”

รวิวรรณ มานะสุบิน (2547) สรุปความหมาย ภาวะผู้นำหมายถึง ลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้ศาสตร์และศิลป์ ร่วมกันทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยใช้อำนาจและอิทธิพลจูงใจของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ(Leadership) ไม่ว่าจะเป็ภาคธุรกิจหรือภาครัฐต้องมีความรู้บางอย่างในทุกอย่าง หรือรู้ทุกอย่างในบางอย่าง "Know Everything in Something" ซึ่งกล่าวกันว่าในชีวิตคนๆ หนึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงทำอะไรได้สำเร็จ 80% เกิดจากภาวะผู้นำ อีก 20% เกิดจากวิชาการ หรือเรียกว่า กฎ 80:20 ของ Pareto' Law

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 15) ได้เสนอความหมายของภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการทางด้านการบริหารได้ให้ไว้ ต่างๆ ไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Engle: 1986)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs & Jaques: 1990)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลง ที่จะทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein: 1992)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้ (Drath & Palus: 1994)

แบส (Bass, 1981: 7-14 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2530: 8-9) ได้รวบรวมและจำแนกความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นศิลป์ที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ต้องการ
3. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

5. ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยกัน

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

7. ภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม ควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

8. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่เกลี้ยกล่อม จูงใจหรือดลใจสมาชิกในกลุ่มให้ร่วมมือปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับหรือใช้อำนาจ

9. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

10. ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ

11. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานของคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

ไวริช และคูนซ์ (Wehrich & Koontz 1993: 490) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่แสดงถึงการใช้ศิลปะ เพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความมุ่งมั่นและมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

แจ๊คสัน และ ฟริกอน (Jackson & Frigon 1994: 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg & Baron 2000: 445) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อการนำสมาชิกของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

จากความสำคัญและความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยได้ว่า ได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจหรือ อิทธิพล เพื่อจูงใจให้บุคคลในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายของกลุ่มด้วยความเต็มใจ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 113) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเป็นการมุ่ง สหาคคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผู้นำที่มีประสิทธิผล ในช่วงเวลาครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก

สต็อกดิลล์ (Stogdill 1948 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550: 113) ได้สรุปผลงานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายภาวะผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ความเข้าใจในงาน (understanding of the tasks) มีความคิดริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (desire to accept responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (a position of dominance and control) ต่อมาในปี ค.ศ.1974 สต็อกดิลล์ (Stogdill 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550: 114) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่างๆ ระหว่างช่วงปี ค.ศ.1949 – 1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่ามีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาในครั้งก่อน ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (ambitious, achievement orientation)
2. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (assertive)
3. ความปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (adaptable to situation)
4. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (persistent)
5. มีการตัดสินใจที่ดี (decisive)
6. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (dependable)
7. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (energetic, high activity level)
8. มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)
9. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (tolerant of stress)
10. เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบ (willing to assume responsibility)

11. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (alert to environment)
12. ให้ความร่วมมือ (cooperative)
13. ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (dominants, power motivation)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35-40) แบ่งลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำได้เป็น 2 กลุ่ม คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) และ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) ซึ่งสามารถสังเกตได้จากทั้งภายในและภายนอกงาน จะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) คือลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) คือลักษณะของผู้นำที่ซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลภายในกลุ่ม

1.3 ลักษณะเด่น (Dominance) คือลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเด่นเหนือผู้อื่น อย่างเห็นได้ชัด

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) คือลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม สามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้

1.5 เป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) คือลักษณะของผู้นำที่มีความเฉียบขาดในการแสดงความคิด ความต้องการ ความรู้สึก และทัศนคติ ได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำพากลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ให้มีความมั่นคง สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือลักษณะของผู้นำที่มีความสนใจและตั้งใจทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความกระตือรือร้น

1.8 ความมีอารมณ์ขัน (Sense of humor) คือลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความมีอารมณ์ดี และการมีอารมณ์ขันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง และช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 เป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) คือลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจ พร้อมที่จะช่วยเหลือและแก้ปัญหา ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความสามัคคี

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถจะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาไปด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) คือลักษณะของผู้นำที่รับรู้ในจุดอ่อนและจุดแข็งของตน สามารถใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาจุดอ่อน เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) คือลักษณะของผู้นำที่ต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 สภาพการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) คือลักษณะของผู้นำที่ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจเข้มแข็ง มีความอดทน มีการพัฒนาตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) คือลักษณะของผู้ที่มีความกล้าในการที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าที่จะใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับสถานะการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับสู่สภาพเดิม (Resiliency) คือลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 13-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ไว้พอสังเขปดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาและคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ(image) ฉายไปในอนาคตได้ว่ามีเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง แล้วทำการสื่อสาร (communication) ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้นำต้องมีการเพิ่มสิทธิอำนาจ (empowering) การตัดสินใจ การแก้ไข้ปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติการตามวิสัยทัศน์นั้นๆ ด้วย

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันการ และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจผลักดันและกล้าทำ ก่อให้เกิดการดำเนินงาน กล้ารับผิดชอบผลการตัดสินใจ

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจในบางเรื่องและที่ละเรื่อง จัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่ทำ

5. สร้างความประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้ถูกกาลเทศะ สอบถามสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skills) ผู้นำที่ฉลาดต้องเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังคือ การได้โอกาส ได้เรียนรู้ข่าวสาร การยอมรับฟังคนหลายๆ ครั้ง จากหลายคนจะให้โอกาสผู้นำ ได้แนวคิดทางปฏิบัติทางออกของปัญหาการบริหารได้ดี ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อคนอื่น

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) ผู้นำต้องทำงานหนัก เครียด จึงต้องหาวิธี ซ่อมเสริมสุขภาพกายใจตนเองอยู่เสมอ ลักษณะการทำงานของผู้เป็นที่ดีคือ ไม่รู้เหนื่อย มีพลัง มีการเคลื่อนไหว เป็นพลวัตอยู่เสมอ เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มองโลกในแง่ดีเสมอ แสวงหาความรู้ ความสนใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เป็นนิจ

สมชาย เทพแสง (2546) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ ไปยังบุคคลต่างๆ ได้

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และหลักการมีส่วนร่วม (Participation)

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์การ

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

5. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ

ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง

7. มีความสามารถในการสื่อสาร

8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

คาร์เมลลอน, ฮันท์ และ โอสบรอน (Schermerhorn, Hunt & Osborn 2005 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมณี 2550 : 46) กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมาก และต้องการประสบความสำเร็จ มีภูมิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตน และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมย่อท้อโดยง่าย เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และมีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับงานของเขา

สมยศ นาวิกาน (2543: 164) ได้เสนอแนวความคิดของเอ็ดวิน กิเชลลี เกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ความสามารถทางการบังคับบัญชา : การปฏิบัติหน้าที่การบริหารโดยเฉพาะการเป็นผู้นำและการควบคุมงานของบุคคลอื่น
2. ความต้องการความสำเร็จทางอาชีพการงาน : แสวงหาความรับผิดชอบและความปรารถนาความสำเร็จ
3. สถิติปัญญา : การมีดุลพินิจ การใช้เหตุผล และการใช้ความคิด
4. ความเด็ดขาด : ความสามารถที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การรับรองตัวเอง : การมองว่าเป็นบุคคลที่สามารถจัดการปัญหาได้
6. ความคิดริเริ่ม : ความสามารถที่จะกระทำด้วยตัวเอง และค้นหาวิธีใหม่ของการกระทำ

โรบินสัน (Robinson : 2002) ไว้สรุปผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicative) ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดจะเกิดจากข้อมูลที่เพียงพอ
2. มีจังหวะในการขับเคลื่อน (Driven and Rhythmic) ผู้นำต้องหาช่องทางให้ชีวิตและการทำงานเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ
3. มีความขัดแย้งและมีความแปลกจากบุคคลอื่น คือเป็นผู้ที่กลมกลืนเคลื่อนไหวท่ามกลางบุคคลอื่น และสามารถจะนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยไม่ต้องใช้พลังอำนาจ
4. แรغبันดาลใจ (Inspiring) ผู้นำมีความสามารถ รวบรวมจิตใจและสมองให้เป็นคำสั่งที่มีพลังอำนาจ
5. ความมีคุณธรรม (Virtuous) ผู้นำต้องซื่อสัตย์ แก่ผู้ตาม
6. ให้รู้สึกมั่นคง (Secure) กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นบุคคลอื่น ให้พยายาม สร้างความมั่นคงกับตนเองด้วยความสำเร็จ และประสบความสำเร็จอย่างถาวร

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) กลุ่มนักวิจัยที่สำคัญที่ได้ทำ การศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

2.2.1 การศึกษาค้นคว้าของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ 2 ชนิด คือ

1) ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มให้ทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ

2) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคน (Consideration structure) คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุนมีความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) ยุคส์ (Yukl: 1994 อ้างถึงใน ศิริพร คล้ายทิม 2548: 20)

จากองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมผู้นำจัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (Consideration) ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่นราบรื่นมีลักษณะอันมิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือองค์การ อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้นหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ (วิเชียร วิทย์อุดม 2548: 65-66)

2.2.2 การศึกษาค้นคว้าของ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) ได้ศึกษาวิจัย โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว
- 2) ผู้นำประชาธิปไตย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงาน และเป้าหมายร่วมกัน
- 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม ผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

และจากผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีความแน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่าบางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่า คือระดับความพึง

พอใจโดยทั่วไปและจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (นิตย สัมมาพันธ์ 2546: 36-37)

2.2.3 การศึกษาค้นคว้าของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan)

ได้ทำการศึกษาเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1) พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน จะเห็นคุณค่าของเวลา ผู้นำจะมุ่งทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางการทำงาน ประสานกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือและกำหนดเป้าหมายในการทำงาน คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่าการปฏิบัติ

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior) ผู้นำจะให้ความสนใจเกี่ยวกับคน และเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร ผู้นำจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 74-77)

จากการที่นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ภายหลังพบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะใด หรือพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม และตอบสนองความต้องการของผู้นำ

สมยศ นวกีการ (2543: 184) ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือสไตล์ความเป็นผู้นำยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจมากขึ้นเท่านั้น เราต้องเข้าใจความซับซ้อนที่เกี่ยวข้อง "สอดคล้อง"ระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ วิธีการศึกษา นี้ได้นำ ไปสู่นวนความคิดที่เรียกว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

แนวความคิดพื้นฐานเบื้องหลังทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์คือประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับ "ความสอดคล้อง" ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์

2.3 ทฤษฎีสถานการณ์ภาวะผู้นำ (Situational Theories) เหตุผลจากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ยังหาคำตอบและวิธีการศึกษาที่ดีที่สุดยังไม่ได้ จึงได้เกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยหลักการ

ของทฤษฎีนี้จะกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ไปปฏิบัติ ซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญคือ

2.3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์องค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) Fiedler มี 2 ประเภท ดังนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 101)

1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

ฟิดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546: 43) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก เรียกว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory โดยมีการรอบความคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ เรียกว่า "LPC Scale" (Least Preferred Coworker Scale) สำหรับใช้ประเมินตนเอง โดย Fiedler ได้ให้กรอบความคิดว่าคะแนน LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้แนวโน้มให้เห็นว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ Fiedler มีความเชื่อว่าสไตล์ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน เป็นสิ่งค่อนข้างคงทนเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น Fiedler จึงแนะนำให้จัดคนที่เป็นผู้นำให้มีลักษณะที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ความหมายของสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่งเรียกว่า การควบคุมโดยสถานการณ์ (Situational Control) ซึ่งผู้จำเป็นจะต้องเลือกสไตล์การควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีตัวแปร 3 ประเภทที่ในการวินิจฉัยสถานการณ์ คือ

1. สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) คือ "ตัววัด" (Measure) ว่ากลุ่มสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงไร (ดี หรือ ไม่ดี)

2. โครงสร้างงาน (Task Structure) เป็น "ตัววัด" ว่า มีการระบุเป้าหมายของงาน กับระเบียบปฏิบัติ (Procedures) และแนวปฏิบัติ (Guidelines) ได้อย่างชัดเจนเพียงไร(แข็ง หรือ อ่อน)

3. อำนาจของผู้หน้าที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Power) คือ "ตัววัด" ว่า ตำแหน่งหน้าที่ได้ให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้รางวัลและลงโทษลูกน้องอย่างไร (มาก หรือ น้อย)

ส่วนผสมของสถานการณ์ต่างๆ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8
สัมพันธภาพผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
อำนาจโดยตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
การควบคุมโดยสถานการณ์	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> มากที่สุด ←————→ น้อยที่สุด </div>							
สไตล์ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	มุ่งงาน		มุ่งสัมพันธภาพ				มุ่งงาน	

ภาพที่ 2.1 สรุปคำทำนายของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546: 45) ว่าสไตล์ผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด

จากภาพที่ 2.1 แสดงสถานการณ์ทั้ง 8 อย่างที่เกิดจากส่วนผสมของตัวแปรทั้งสาม จากผลงานการวิจัยอย่างละเอียดของ Fiedler สรุปได้ว่า สไตล์ผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคนไม่ควรใช้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ แต่ละสไตล์จะทำหน้าที่ได้ดีในบางสถานการณ์เท่านั้น ซึ่งประมวลเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 อย่างคือ

ข้อเสนอแนะที่ 1) ผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากที่สุดในสถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 (การควบคุมโดยสถานการณ์มีสูงมาก) กับสถานการณ์ที่ 7 และ 8 (การควบคุม โดยสถานการณ์มีน้อยมาก)

ข้อเสนอแนะที่ 2) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพจะประสบความสำเร็จมากที่สุดในสถานการณ์ที่ 4, 5, และ 6 (การควบคุมโดยสถานการณ์มีปานกลาง)

ความสำคัญที่ได้มาจากการวิจัยของ Fiedler ก็คือการเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้คะแนนจาก LPC ซึ่งวัดพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมมุ่งงานดูเหมือนง่าย แต่วิธีการคือรูปแบบของงานไม่ชัดเจน ดังนั้นสถานการณ์ขององค์การจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับผู้มุ่งความสัมพันธ์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 105)

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

(Hersey and Blanchard's Situational Theory) การใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ผู้นำจะต้องประเมินความพร้อมของบุคคล และเลือกสไตล์ความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับระดับความพร้อม (Readiness Level) (สมยศ นาวิกาน 2543: 191-193) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตามซึ่งหมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดแนวคิดของ Fiedler คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) กับ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) และจากพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนี้ Hersey และ Blanchard ได้สร้างภาวะผู้นำเป็น 4 แบบคือ (ธวัช บุญยงณี 2550: 73-74)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling - S₁) พฤติกรรมมุ่งงานสูง - มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดบทบาทหน้าที่และบอกผู้ตามว่าผู้ตาม ผู้ตามจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบสั่งการ

2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling - S₂) พฤติกรรมมุ่งงานสูง - มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้งสั่งการและสนับสนุนผู้ตาม

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating - S₃) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitating) และสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม

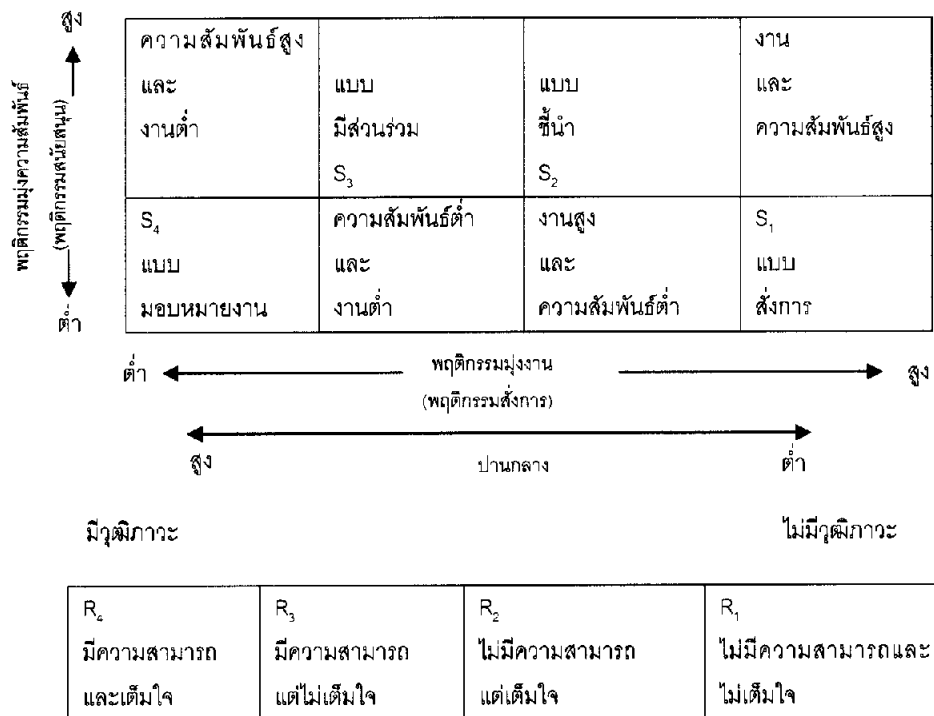
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating - S₄) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อยและให้การสนับสนุนน้อย

Hersey and Blanchard ได้จำแนกองค์ประกอบด้านสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็น 4 ลักษณะ

1. R₁ คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน
 2. R₂ คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน ผู้ตามเหล่านี้ สามารถ
 จูงใจให้ทำงานได้แต่ขาดความชำนาญ

3. R₃ คือ ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ
 4. R₄ คือ ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

และเมื่อนำเอาคุณลักษณะของผู้นำและผู้ตามมาสัมพันธ์กัน สามารถแสดงดังภาพ



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองสภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ร็อบบิน (Robin, อ้างถึงใน ธวัช บุญยงณี 2550: 74)

2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย หรือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีที่ยืนยันว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจของผู้นำคือการให้รางวัลที่ดึงดูด และให้แนวทางแก่ผู้ตามเพื่อไปสู่รางวัลเหล่านั้น ด้วยการระบุพฤติกรรมที่ชัดเจน ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขาให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน

และความพอใจของผู้ตาม ผู้นำจะไม่ผูกติดกับพฤติกรรมที่ตายตัวแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่พวกเขาได้เผชิญ (สมยศ นาวิการ 2543: 197)

เฮาส์ (House อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2542: 272) ได้สรุปแบบของภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1.1 ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) ผู้นำจะมีลักษณะของผู้นำแบบอำนาจนิยม (authoritarian) จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

1.2 ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำจะมีลักษณะเป็นกันเองมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

1.3 ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ ภาวะการเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement - oriented leadership) ผู้นำจะเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

2.4 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เป็นการพัฒนาแนวการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ซึ่งนักวิจัยที่มีชื่อเสียง คือ Burn และ Bass ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agent) และกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างเช่นในปัจจุบันนี้ (ณัฐริสิตา ศิริรัตน์ 2549)

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burn 1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และ เป็นกระบวนการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ซึ่งจะแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การ อาจจะเป็นผู้นำ หรือผู้ตาม จะเป็นคนที่มียุทธวิธีเท่าเทียมกัน สูงหรือต่ำกว่า เบิร์นได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และถือว่าความต้องการของผู้นำและผู้ตามอยู่ระดับขั้นแรกของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need Hierachy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะพัฒนาผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดความสัมพันธ์ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก็จะเกิดความเปลี่ยนแปลงคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามลำดับความต้องการมาสโลว์

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass 1985)

แบส (Bass 1985 อ้างถึงใน ศิริพร คล้ายทิม 2548: 22) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความมีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและกระตุ้นความเป็นผู้นำ Bass ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 198 แห่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

1) การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษ บางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบความเข้าใจ และร่วมกันแก้ไข้ปัญหา

2.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและ อโวลีโอ(Bass & Avolio 1990)

แบส และ อโวลีโอ(Bass & Avolio 1990: 13- 20) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้เคยเสนอในปีค.ศ.1985 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม พัฒนาความสามารถ และศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ มีความจงรักภักดี จูงใจให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

1) การสร้างบารมี (Charisma) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลตามอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบ ทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ ในตัวผู้นำ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในยามวิกฤติ ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และของกลุ่ม ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง และความเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ผู้นำจะประพฤติตนไปในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความท้าทายในงานของผู้ตาม กระตุ้นให้ทีมมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีความคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำช่วยพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาวของผู้ตามได้

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะของผู้นำ ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษเพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้การสนับสนุน โดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เข้าใจว่าผู้นำยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้นำจะดูแลผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยให้ผู้ตามได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มองปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้กำลังใจผู้ตามที่ในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ความคิดของผู้ตามจะแตกต่างจากผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ผู้นำและผู้ตามจะได้แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเห็นว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องแก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำพิสูจน์ให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหา การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความตระหนักและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio 1990)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัลยานี พรหมทอง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ผู้บริหารในสถานศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ชรัตน์ จินชาวขำ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ และประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ฐิติพงศ์ คล้ายไธทอง (2547: 91-92) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะ

ผู้นำ ของผู้บริหารใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงตลใจ พบว่ามีเกณฑ์ อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระบุรี เขต 1 ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันคือกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็น ต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมพร จำปานิล (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 360 คน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต 5 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพวรรณ ไชยคลัง (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเลยเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน แต่ในระดับ สถาบันอุดมศึกษานั้นพบน้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาซึ่งเป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยผู้วิจัยนำเสนอลำดับขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือบุคลากรสายการสอนและสายสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 289 คน พนักงานราชการ จำนวน 20 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 34 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 445 คน รวมจำนวนบุคลากรทั้งหมด 788 คน จาก 23 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane 1970 : 580-581) สูตรที่ใช้คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 0.05 แทนค่าจะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 265 คน

สำหรับการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (System Sampling) (ฐิติพงศ์ คล้ายไผทอง 2547 : 41-42) โดยการนำขนาดของประชากรหารด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ช่วงความห่างเท่ากับ 2.97 แล้วนำ 2.97 ไปหารจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรสายสอน โดยปัดเศษที่มีค่าต่ำกว่า 0.70 ทิ้งไป ส่วนที่เศษที่มีค่ามากกว่า 0.70 ให้เพิ่มอีก 1 ผลจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีระบบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	บุคลากรสายการสอน		บุคลากรสายสนับสนุน		รวมทั้งหมด	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	30	10	11	4	41	14
คณะครุศาสตร์	57	19	7	2	64	21
คณะมนุษยศาสตร์	74	25	19	6	93	31
คณะวิทยาการจัดการ	66	22	24	8	90	30
คณะวิทยาศาสตร์	82	27	21	7	103	34
คณะศิลปกรรมศาสตร์	36	12	12	4	48	16
สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	-	2	1	2	1
สำนักนันทนาการบดี	-	-	165	54	165	54
สำนักทรัพย์สินและรายได้	-	-	1	1	1	1
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	51	17	51	17
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	-	-	10	3	10	3
โครงการจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลสุภาพ	-	-	2	1	2	1
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	17	5	17	5
โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตการบริการการพัฒนา	5	1	11	4	16	5
โครงการศูนย์สุขภาพ	-	-	7	2	7	2
แพทย์แผนไทย						
โครงการหลักสูตรภาษาศาสตร์	2	1	1	1	3	2
วิทยาลัยการจัดการ	1	1	12	4	13	5
วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ	-	-	6	2	6	2
ศูนย์ให้การศึกษาเทคนิคพัฒนการธนบุรี	-	-	1	1	1	1
ศูนย์ให้การศึกษาวัดไตรมิตรวิทยาราม	-	-	1	1	1	1
ศูนย์การศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี	1	1	2	1	3	2
ศูนย์การศึกษาครุฑพิทยา	24	8	26	8	50	16
ศูนย์ให้ศึกษามูลนิธิปากบ่อ	-	-	1	1	1	1
รวมทั้งสิ้น	378	127	410	138	788	265

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ สโตกดิลล์ (Stogdill) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ ชรัตน์ จินขาวข้า (2547) สมพร จำปานิล (2550) ทิพวรรณ โอบะคัง (2549) มาปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับงานวิจัยของผู้วิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับเกี่ยวกับ
คุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| 1) ผู้นำลักษณะพิเศษ หรือการสร้างบารมี | จำนวน 10 ข้อ |
| 2) การสร้างแรงดลบันดาลใจ | จำนวน 10 ข้อ |
| 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 10 ข้อ |
| 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |

กำหนดค่าคะแนนของการตอบดังนี้

- | | |
|-----------------|--|
| ระดับ 5 หมายถึง | ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นมากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นมาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นน้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นน้อยที่สุด |

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2 นำแบบสอบถามของ บุญยงค์ ใจลำปาง (2544) ชรัตน์ จันทน์ (2547) สมพร จำปานิล (2550) และทิพวรรณ โอบะคลัง (2549) มาปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับงานวิจัยของผู้วิจัย

3.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ตามคำเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านดังรายนามดังนี้

- 1) รศ.ดร.สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการ ต่างประเทศ เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 2) รศ.ดร.กฤษริ คำชาย ประธานแผนกการจัดการคุณภาพ โครงการปรัชญาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 3) ผศ.ดร.วินิจ เทือกทอง ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 4) รศ.ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 5) ผศ.ดร.วรวิทย์ จินดาพล ประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือว่า ได้ตรงตามตัวแปรที่ต้องการวัดหรือไม่ (Content Validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาแบบสอบถามด้วยการลงความเห็น และให้คะแนนค่าแสดงความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยระดับคะแนนค่าความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ (1) สอดคล้อง (0) ไม่แน่ใจ (-1) ไม่สอดคล้อง เมื่อได้ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยก็นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index : IOC) จากสูตรที่ใช้คำนวณ ดังต่อไปนี้ (สุวิมล ติรภานันท์ 2548 : 145 – 148)

$$IOC = \sum R/n$$

โดยที่ R คือ คะแนนค่าแสดงความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามข้อใดมีค่า IOC ใกล้ 1.00 แสดงว่ามีค่าความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดมาก ถ้าแบบสอบถามข้อใดมีค่าใกล้ 0 แสดงว่ามีค่าความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดน้อย และถ้าค่า IOC เป็นลบ แสดงว่าแบบสอบถามข้อนั้นไม่มีค่าความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดเลย แบบสอบข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรมีการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามข้อนั้น ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามของผู้วิจัยได้ค่า IOC ดังปรากฏในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC = $\sum R/n$
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
<u>คุณลักษณะผู้นำ</u>							
1. มีเซาว์ดี แก้ไขสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้	1	1	0	1	1	4	0.8
2. มีความมุ่งมั่นทำงาน ว่าต้องสำเร็จ มากกว่าคิดเป็นว่าทำไม่สำเร็จ	1	0	1	1	1	4	0.8
3. มีความซื่อสัตย์สุจริต	1	1	1	1	1	5	1
4. มีความพยายามที่จะทำในสิ่งที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง	1	1	1	1	1	5	1
5. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยว ยืดหยุ่น และถูกต้อง	1	1	1	1	1	5	1
6. เป็นผู้ที่มีผู้อื่นสามารถพึ่งพาได้ในการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	4	0.8
7. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตน	1	1	1	1	1	5	1
8. กล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น และไม่ประมาท	1	1	1	1	1	5	1
9. มีความอดทนที่จะรับฟังผู้อื่น อย่างตั้งใจ แม้จะไม่เห็นด้วย	0	1	1	1	1	4	0.8
10. แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC $= \sum R/n$
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
<u>การสร้างบารมี</u>							
11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	1	4	0.8
12. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1
13. ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	5	1
14. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน อุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	0	1	1	1	1	3	0.8
15. ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	1	1	1	1	1	5	1
16. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	0	1	1	1	1	4	0.8
17. ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจน	0	1	1	1	1	5	0.8
18. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1	1	5	1
19. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	0	1	1	1	1	4	0.8
20. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใส ศรัทธา	1	1	1	1	1	5	1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC $= \sum R/n$
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
การสร้างแรงดลบันดาลใจ							
21. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ	0	1	1	1	1	4	0.8
22. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นถึงเป้าหมายการทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1
23. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่า ต่อการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1
24. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน	1	1	0	1	1	4	0.8
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ	1	1	1	1	1	5	1
26. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1
27. ผู้บริหารกล่าวชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1
29. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและท้าทายความรู้ความสามารถ ของผู้ร่วมงาน	0	1	1	1	1	4	0.8
30. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามีผลตอบแทน ที่ได้รับมีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท	1	1	1	1	1	5	1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC $= \sum R/n$
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
<u>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u>							
31. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1
32. ผู้บริหารพยายามตอบสนองความ ต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1
33. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดง ความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงาน รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1
34. ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ใหม่ๆ	0	1	1	1	1	4	0.8
35. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำวิธี ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	5	1
36. ผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของ ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1
37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนา ตนเองตามศักยภาพ	1	1	1	1	1	5	1
38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้มี ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1
39. ผู้บริหารให้ความสนใจ และใส่ใจต่อ ผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	0.8
40. ผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่าง จริงใจและยุติธรรม	0	1	1	1	1	4	0.8

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC $= \sum R/n$
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา							
41. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานรู้ถึงปัญหาการทำงานที่กำลังประสบอยู่	0	1	1	1	1	4	0.8
42. ผู้บริหารเสนอยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน	1	0	1	1	1	3	0.8
43. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาของการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเอง	1	1	1	1	1	5	1
44. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1
45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1
46. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1
47. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆ มุมมอง	1	1	1	1	1	5	1
48. ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1
49. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มีวิธีการคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ	1	1	0	1	1	4	0.8
50. ผู้บริหารคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน	0	0	1	1	1	3	0.6

3.5 นำเครื่องมือที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบก่อนทำการทดลองใช้เครื่องมือ

3.6 นำเครื่องมือ ไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับนักศึกษาในระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, สาขาบริหารการศึกษา และสาขาหลักสูตรและการสอน จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลอง มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .992

3.7 นำเครื่องมือที่ทดลองใช้แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้ครบถ้วนสมบูรณ์

3.8 นำเครื่องมือที่เสร็จสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2551 ถึง วันที่ 15 กรกฎาคม 2551 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ประจำคณะและเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมดมีจำนวน 290 ชุด ได้รับคืนทั้งหมด 265 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.37 เปอร์เซนต์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยก็ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิเคราะห์เป็นรายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

5.2.1 ด้านภาวะผู้นำ

1.00 – 1.50	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย
2.51 – 3.50	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก
4.51 – 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด

5.2.2 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

5.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทัศนคติของบุคลากร จำแนกตามสายสอน และสายสนับสนุน โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

6.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

6.2.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

6.2.2 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มใช้สถิติทดสอบ ที (t-test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	91	34.3
	หญิง	174	65.7
รวม		265	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2.อายุ			
	ต่ำกว่า 20 ปี	15	5.7
	25 - 30 ปี	90	34.0
	31 - 35 ปี	47	17.7
	36 - 40 ปี	35	13.2
	41 - 45 ปี	27	10.2
	45 ปีขึ้นไป	51	19.2
	รวม	265	100
3. วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	5.3
	ปริญญาตรี	110	41.5
	ปริญญาโท	108	40.8
	สูงกว่าปริญญาโท	33	12.5
	รวม	265	100
4. ตำแหน่งสายงาน			
	สายสอน	127	47.9
	สายสนับสนุน	138	52.1
	รวม	265	100
5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน			
	ต่ำกว่า 5 ปี	119	44.9
	5 - 10 ปี	68	25.7
	11 - 15 ปี	29	10.9
	16 - 20 ปี	16	6.0
	21 - 25 ปี	14	5.3
	26 ปี ขึ้นไป	19	7.2
	รวม	265	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 265 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 65.70) มีอายุอยู่ระหว่าง 25 – 30 ปี (ร้อยละ 34) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40) เป็นบุคลากรสายสนับสนุน (ร้อยละ 52.1) บุคลากรสายสอน (ร้อยละ 47.9) และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 44.9)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ตามทัศนะ
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมและรายข้อ

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีเชาว์ปัญญาดี แก้ไขสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้	3.75	.88	มาก
2. มีความมุ่งมั่นทำงาน ว่าต้องสำเร็จ มากกว่าคิดเป็นว่าทำไม่สำเร็จ	3.35	1.01	ปานกลาง
3. มีความซื่อสัตย์สุจริต	3.39	1.03	ปานกลาง
4. มีความพยายามที่จะทำในสิ่งที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง	3.32	1.03	ปานกลาง
5. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยว ยืดหยุ่น และถูกต้อง	3.34	1.00	ปานกลาง
6. เป็นผู้ที่ผู้อื่นสามารถพึ่งพาได้ในการปฏิบัติงาน	3.17	1.14	ปานกลาง
7. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตน	3.18	1.13	ปานกลาง
8. กล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น และไม่ประมาท	3.60	1.01	มาก
9. มีความอดทนที่จะรับฟังผู้อื่น อย่างตั้งใจ แม้จะไม่เห็นด้วย	3.34	1.09	ปานกลาง
10. แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน	3.64	.94	มาก
เฉลี่ยรวม	3.40	.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนะต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = .80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอยู่ 3 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1. มีเชาว์ปัญญาดี แก้ไขสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .88) ข้อ 10. แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .94) และ ข้อ 8. กล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น และไม่ประมาท ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.09) ตามลำดับส่วนข้อที่เหลือจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 6. เป็นผู้ที่ผู้อื่นสามารถพึ่งพาได้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 1.14)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมและรายด้าน

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การสร้างบารมี	3.45	.81	ปานกลาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.25	.93	ปานกลาง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.19	.94	ปานกลาง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.27	.92	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.29	.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = .84) และเมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = .81) คุณลักษณะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .92) คุณลักษณะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .93) ส่วนคุณลักษณะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = .94)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างบารมี ใน ภาพรวมและรายข้อ

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพ สูงในการปฏิบัติงาน	3.75	.88	มาก
12. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน	3.69	.88	มาก
13. ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.40	1.04	ปานกลาง
14. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.35	1.01	ปานกลาง
15. ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	3.60	1.01	มาก
16. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.31	1.05	ปานกลาง
17. ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจน	3.45	.94	ปานกลาง
18. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.39	1.03	ปานกลาง
19. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.28	1.02	ปานกลาง
20. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา	3.34	1.12	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.45	.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D. = .81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีอยู่ 3 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.75$, S.D. = .88) ข้อ 12. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=3.69$, S.D. = .88) และ ข้อ 15. ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ($\bar{X}=3.60$, S.D. = 1.01) ตามลำดับ ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 19. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=3.28$, S.D. = 1.02)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม
ทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างแรงดลบันดาลใจ
ในภาพรวมและรายข้อ

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
21. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความ ความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ	3.64	.94	มาก
22. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นถึงเป้าหมายการทำงานใน อนาคตได้อย่างชัดเจน	3.30	1.12	ปานกลาง
23. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อการทำงาน	3.26	1.12	ปานกลาง
24. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน	3.18	1.13	ปานกลาง
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ	3.35	1.10	ปานกลาง
26. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานกับผู้ร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.06	1.13	ปานกลาง
27. ผู้บริหารกล่าวชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตาม เป้าหมาย	3.19	1.06	ปานกลาง
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.25	1.08	ปานกลาง
29. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและทำ ทลายความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.35	.99	ปานกลาง
30. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าได้ตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่า ควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท	3.03	2.05	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.25	.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .93) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วมี 1 ข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือข้อ 21. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .93) ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 30. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าได้ตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 2.05)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลในภาพรวมและรายข้อ

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
31. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน	3.34	1.00	ปานกลาง
32. ผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละ คน	3.01	1.04	ปานกลาง
33. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ	3.38	1.04	ปานกลาง
34. ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.33	1.05	ปานกลาง
35. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	3.09	1.12	ปานกลาง
36. ผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.08	1.63	ปานกลาง
37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ	3.41	1.01	ปานกลาง
38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ พิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.17	1.14	ปานกลาง
39. ผู้บริหารให้ความสนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาใน การปฏิบัติงาน	3.11	1.15	ปานกลาง
40. ผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม	2.99	1.24	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.19	.94	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.19$, S.D. = .94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ($\bar{X}=3.41$, S.D. = 1.01) และข้อที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 40. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจ และยุติธรรม ($\bar{X}= 2.99$, S.D. = 1.24)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในภาพรวมและรายข้อ

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
41. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานรู้ถึงปัญหาการทำงานที่กำลังประสบอยู่	3.38	1.02	ปานกลาง
42. ผู้บริหารเสนอยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน	3.23	1.04	ปานกลาง
43. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาของการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเอง	3.28	1.12	ปานกลาง
44. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน	3.24	1.06	ปานกลาง
45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น	3.52	.99	มาก
46. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.32	1.09	ปานกลาง
47. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆ มุมมอง	3.26	1.05	ปานกลาง
48. ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.16	1.05	ปานกลาง
49. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้มีวิธีการคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ	3.20	1.05	ปานกลาง
50. ผู้บริหารคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน	3.18	1.12	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.27	.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$, S.D. = .92) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วมี 1 ข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น ($\bar{X}=3.52$, S.D. = .99) ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 48. ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=3.16$, S.D. = 1.05)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมและรายด้าน

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	การสร้าง		การคำนึงถึง	การกระตุ้น	รวม
	บารมี	แรงบันดาลใจ	ความเป็นปัจเจกบุคคล	การใช้ปัญญา	
คุณลักษณะภาวะผู้นำ	.952**	.901**	.907**	.832**	.955**

** P < .01

จากตารางที่ 4.8 พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในภาพรวมในระดับสูง (.995) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสูงสุดไปหาต่ำสุดได้แก่ ด้านการสร้างบารมี (.952) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (.907) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (.901) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (.832)

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผลการเปรียบเทียบระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามสายงานของบุคลากรคือสายสอนและสายสนับสนุน แสดงไว้ในตาราง 4.9 – 4.12

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมและรายด้าน

รายการ	บุคลากรสายสอน		บุคลากรสายสนับสนุน		t	p-values
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	การสร้างบารมี	3.51	.72	3.40		
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.30	.85	3.21	.99	.77	.44
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.26	.88	3.12	.99	1.26	.20
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.38	.84	3.18	.98	1.76	.07
รวม	3.36	.76	3.23	.91	1.33	.18

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของ
บุคคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ด้านการสร้างบารมีโดยภาพรวมและรายข้อ

รายการ	บุคลากรสายสอน		บุคลากรสายสนับสนุน		t	p-values
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	3.83	.78	3.69		
12. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน	3.79	.80	3.61	.94	1.66	.09
13. ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.51	.97	3.30	1.09	1.61	.10
14. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.35	1.01	3.34	1.01	.11	.91
15. ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	3.64	.84	3.56	1.15	.64	.51
16. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.35	1.03	3.28	1.09	.49	.62
17. ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจน	3.50	.90	3.40	.97	.90	.36
18. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.42	1.01	3.36	1.06	.43	.66
19. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.35	.96	3.21	1.07	1.14	.25
20. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา	3.43	.99	3.25	1.22	1.25	.21
รวม	3.51	.72	3.40	.88	1.17	.24

* p < .05

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนะของ
บุคคลากรสายสอนและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้อ

รายการ	บุคคลากรสาย สอน		บุคคลากรสาย สนับสนุน		t	p-values
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	21. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้ สำเร็จ	3.72	.83	3.57		
22. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นถึงเป้าหมาย การทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.29	1.08	3.30	1.16	-.09	.92
23. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อ การทำงาน	3.33	1.04	3.20	1.19	.92	.35
24. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจใน การทำงาน	3.27	1.11	3.09	1.15	1.24	.21
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็ม ศักยภาพ	3.37	1.09	3.33	1.11	.32	.74
26. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานกับ ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.16	1.07	2.98	1.19	1.28	.20
27. ผู้บริหารกล่าวชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน ได้ตรงตามเป้าหมาย	3.22	1.03	3.17	1.09	.41	.68
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.26	1.04	3.23	1.11	.21	.83
29. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อ กระตุ้นและท้าทายความรู้ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน	3.44	.94	3.27	1.04	1.37	.17
30. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกได้ว่า ผลตอบแทนที่ ได้รับมีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท	3.02	1.01	3.04	2.68	-.08	.93
รวม	3.30	.85	3.21	.99	.77	.44

* p < .05

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาใน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านความค้ำึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมและรายข้อ

รายการ	บุคลากรสายสอน		บุคลากรสายสนับสนุน		t	p-values
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	31. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.46	.99	3.23		
32. ผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	3.04	.98	2.98	1.10	.47	.63
33. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ	3.50	.99	3.28	1.07	1.78	.07
34. ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.43	1.05	3.23	1.04	1.55	.12
35. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.09	1.10	3.09	1.14	.05	.95
36. ผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงานโดยค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.06	1.04	3.10	2.03	-.23	.81
37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ	3.55	.94	3.28	1.07	2.15*	.03
38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.35	1.08	3.01	1.16	2.44*	.01
39. ผู้บริหารให้ความสนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.13	1.12	3.09	1.18	.22	.82
40. ผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงจังและยุติธรรม	3.07	1.19	2.92	1.29	.98	.32
รวม	3.26	.88	3.12	.99	1.26	.20

* p < .05

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาใน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ และข้อ 38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของบุคคลากรสายสอนและสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมและรายข้อ

รายการ	บุคคลากรสายสอน		บุคคลากรสายสนับสนุน		t	p-values
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	41. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานรู้ถึงปัญหาการทำงานที่กำลังประสบอยู่	3.46	.99	3.30		
42. ผู้บริหารเสนออยู่หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆให้กับผู้ร่วมงาน	3.32	.97	3.14	1.10	1.43	.15
43. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของการทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเอง	3.42	1.01	3.15	1.20	1.92	.05
44. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน	3.38	.97	3.12	1.12	2.02*	.04
45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น	3.67	.93	3.38	1.03	2.34*	.02
46. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.43	1.01	3.22	1.15	1.61	.10
47. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆมุมมอง	3.35	.98	3.18	1.10	1.34	.18
48. ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.21	1.02	3.12	1.08	.74	.45
49. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้มีวิธีการคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ	3.31	.95	3.09	1.13	1.70	.08
50. ผู้บริหารคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆแก่ผู้ร่วมงาน	3.25	.98	3.12	1.24	.99	.32
รวม	3.38	.844	3.18	.98	1.76	.07

* p < .05

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาใน ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรสายสอนและสาย สนับสนุนมีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 44. ผู้บริหาร ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน และข้อ 45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมี ความใฝ่รู้มากขึ้นนอกนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน

1.2 สมมุติฐานการวิจัย

บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาไม่แตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสอน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 788 คน จาก 23 หน่วยงาน และนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 265 คน โดยใช้สูตรของ สสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1970 : 580-581) จำแนกเป็นบุคลากรสายสอน จำนวน 127 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 138 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2551 ถึง วันที่ 15 กรกฎาคม 2551 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ประจำคณะและเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมดมีจำนวน 290 ชุด ได้รับคืนทั้งหมด 265 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.37 เปอร์เซ็นต์

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) แล้วแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

4) วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test)

1.4 ผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1.4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 65.70 มีอายุอยู่ระหว่าง 25 – 30 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 34 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 138 คนคิดเป็น ร้อยละ 52.1 สายสอนจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 119 คนคิดเป็น ร้อยละ 44.9

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทัศนคติของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่อยู่ในระดับมากได้แก่ มีเซาว์ปัญญาดี แก้ไขสถานการณ์หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน กล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น และไม่ประมาท

1.4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง และ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการ สร้างบารมี รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.4.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากร ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อยู่ 3 ข้อ คือ ข้อ 11. ผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ข้อ 12. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน และ ข้อ 15. ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ส่วนข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ19. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย

1.4.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมพบว่ามี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมี 1 ข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือข้อ 21. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้ สำเร็จ ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 30. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ว่า ผลตอบแทนที่ได้รับ มีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท

1.4.6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนคติของบุคลากร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนา

ตนเองตามศักยภาพ และข้อที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 40. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม

1.4.7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนะของบุคลากร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามี 1 ข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้อ 45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มาก ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 48. ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

1.4.8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.4.9 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.10 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยภาพรวมและรายข้อพบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและรายข้อ

1.4.11 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยภาพรวมและรายข้อพบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและรายข้อ

1.4.12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนะของบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยภาพรวมพบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายข้อพบว่ามี ข้อ 37. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ และข้อ 38. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความ

เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

1.4.13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ระหว่างทัศนคติของบุคลากรสายสอน และ สายสนับสนุน โดยภาพรวมพบว่ามีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายข้อพบว่า ข้อ 44. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน และข้อ 45. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรคาดหวังไว้ว่าผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะผู้นำในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้ที่ผู้อื่นสามารถพึ่งพาได้ในการปฏิบัติงาน เพราะคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องสามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Stogdill 1974)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เด่นชัดในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านที่ผู้บริหารมีน้อยที่สุดคือการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดของแต่ละด้านก็พบว่า

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างบารมี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางหมายความว่า ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะในด้านนี้ไม่เด่นชัด เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากคือในข้อที่ว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน กล่าวแสดงออก กล่าวเผชิญความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร

มีคุณลักษณะในข้อดังกล่าวเด่นชัด ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือในข้อที่ว่าสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการสร้างแรงดลบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะในด้านนี้ไม่เด่นชัด เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากคือในข้อที่ว่า ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท

2.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมและรายละเอียดอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ไม่เด่นชัดในทุกข้อ และข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม

2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทัศนะของบุคลากรด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะในด้านนี้ไม่เด่นชัด เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากคือในข้อที่ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น และข้อที่ผู้บริหารมีค่าคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คือ ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามทัศนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

2.4 ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจำแนกตามบุคลากรสายสอนและบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือไม่แตกต่างกันต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทัศนะของบุคลากรทั้งสายสอนและสายสนับสนุนนั้นผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เด่นชัด โดยเฉพาะในด้านของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในข้อที่ว่าผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียม อย่างจริงจังและยุติธรรม นั้นตามทัศนะของบุคลากรผู้บริหารจะมีคุณลักษณะในข้อนี้น้อยที่สุด เพราะการที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของบุคลากร และจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ไม่ว่าจะมีการยกย่องหรือระบบการบริหารที่ทันสมัย ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดมากขึ้นในทุกด้านตามทฤษฎีของ แบล และ อวอลิโอ (Bass & Avolio 1990) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลตามอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบ ทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ ในตัวผู้นำ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในยามวิกฤติ ผู้นำจะทำโน่นสิ่งนี้ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และของกลุ่ม ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง และความเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ผู้นำจะประพฤติตน ไปในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความท้าทายในงานของผู้ตาม กระตุ้นให้ทีมมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีความคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความ

ผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำช่วยพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาวของผู้ตามได้

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะของผู้นำ ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะใส่ใจในความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้การสนับสนุน โดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เข้าใจว่าผู้นำยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้นำจะดูแลผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยให้ผู้ตามได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ มาแก้ไขปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มองปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้กำลังใจผู้ตามที่ในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ความคิดของผู้ตามจะแตกต่างจากผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ผู้นำและผู้ตามจะได้แก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน เห็นว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องแก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำพิสูจน์ให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหา การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความตระหนักและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้เป็นงานวิจัยโดยภาพรวม ดังนั้นงานวิจัยในครั้งต่อไปจะเป็นการศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรแยกเป็นคณะ และหน่วยงานตามสายงานของบุคลากร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พัฒน์ (2542) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร บี.เค.อินเตอร์ปรินท์
- กัลยา วาณิชย์ปัญญา (2551) *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- ฐิติพงศ์ คล้ายโยทอง (2547) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- ณัฐรัฐลีดา ศิริรัตน์ (2549) "ภาวะผู้นำ" ค้นวันที่ 22 สิงหาคม 2550 จาก
http://www.nidtep.go.th/emag/research/modul1_2.htm
- ธวัช บุญยมณี (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์
- นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546) *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* อินโนกราฟฟิกส์
- บุญส่ง เตนเทศ (2542) "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์กรธุรกิจ
ประกันชีวิต" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญเพ็ญ ฤทธิ์มหันต์ (2546) "การรับรู้แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2550) "รายงานประจำปี 2548-2549 : สารสนเทศประจำปี 2550"
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ยงยุทธ เกษสาคร (2546) *ภาวะผู้นำและทีมงาน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร เอส.แอนด์.จี.
กราฟฟิค
- ยุพา เสนาะพิน (2546) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- วิเชียร วิทย์อุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วีระฟิล์ม และ 'ไซเท็กซ์

- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544) *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค
- ศิริพร คล้ายทิม (2548) "การวิเคราะห์ห่อภิมาณงานวิจัยปัจจัยเชิงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศุภกิจ สานุสตัย (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) "ภาวะผู้นำ" ค้นวันที่ 9 สิงหาคม 2550 จาก <http://www.nidtep.go.th/emag/research/data/knowledgebase/howabout/leader.html>
- สมยศ นาวิการ (2543) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- สมชาย เทพแสง (2547) "ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล." *วารสารวิชาการ*, 7 (1), 56 – 57.
- _____ (2546) "ผู้นำคุณภาพหัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา." *วารสารวิชาการ*, 6(5): 12 - 15
- สมพงษ์ เกษมสิน (2543) *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สมพร จำปานิล (2549) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- สุวิมล ตีรกันันท์ (2548) *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2544) *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ* เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย
- _____ (2550) *ภาวะความเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส (1989)
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2530) "ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง" วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1990) *Manual for the Multifactor Leadership* , California; Consulting Psychologists Press.

- Greenbreg, J., & Baron, R. A. (2000) *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work.* 7th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Jackson, H.K., Jr., & Frigon N.L. (1994). *Management 2000.* New York: Van Nostrand Reinhold.
- Robinson, William P. (2002) *Leading people from the middle : The universal missing of heart and mind* Provo, UT : Executive Excellence Publishing.
- Wehrich, H., & Koontz., Harold. (1993) *Management : A global perspective .* 10th ed. New York : McGraw-Hill
- Yamane, Taro (1970) *Statistics: An introductory analysis .* 3rd ed. New York : Harper & Row.
- <http://www.watpon.com/spss/> ค้นวันที่ 4 สิงหาคม 2551 เวลา 09.30 น.
- <http://wbc.msu.ac.th/wbc/edu/0504304/lesson10.htm> ค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2551 เวลา 14.30 น.
- <http://vph.vet.ku.ac.th/CAI/BasicResearch/BasicUsingSPSSv11.pdf> ค้นวันที่ 7 สิงหาคม 2551 เวลา 17:48

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รูปแบบภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์สร้างขึ้นเพื่อสำรวจทัศนคติของบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. แบบสอบถามนี้มีอยู่ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| 1. ผู้นำลักษณะพิเศษ หรือการสร้างบารมี | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. การสร้างแรงดลบันดาลใจ | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอนถือเป็นความลับเฉพาะ ข้อมูลที่ท่านตอบจะนำไปใช้ในการวิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ ครบทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบที่เป็นจริงจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้อย่างมาก

ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจิตตารีย์ ตั้งอำไพสกุล)

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช

ตอนที่ 1

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1.1 () ชาย

1.2 () หญิง

2. อายุ

2.1 () ต่ำกว่า 25 ปี

2.2 () 25 – 30 ปี

2.3 () 31 – 35 ปี

2.4 () 36 – 40 ปี

2.5 () 41 – 45 ปี

2.6 () 45 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

3.1 () ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 () ปริญญาตรี

3.3 () ปริญญาโท

3.4 () สูงกว่าปริญญาโท

4. ตำแหน่งสายงาน

4.1 () สายการสอน

4.2 () สายสนับสนุน

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

5.1 () ต่ำกว่า 5 ปี

5.2 () 5 – 10 ปี

5.3 () 11 – 15 ปี

5.4 () 16 – 20 ปี

5.5 () 21 – 25 ปี

5.6 () 26 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 - 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อที่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของการบริหารที่แสดงออกตามความคิดเห็นของท่านในช่องระดับคุณลักษณะที่แสดงออก โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะข้อนั้นปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีคุณลักษณะในข้อนั้นน้อยที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก	ระดับทักษะ/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	คุณลักษณะผู้นำ					
1	มีเซาว์ปัญญาดี แก้ไขสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้
2	มีความมุ่งมั่นทำงาน ว่าต้องสำเร็จ มากกว่าคิดเป็นว่าทำไม่สำเร็จ
3	มีความซื่อสัตย์สุจริต
4	มีความพยายามที่จะทำในสิ่งที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง
5	สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยว ยึดหยุ่น และถูกต้อง
6	เป็นผู้ที่ผู้อื่นสามารถพึ่งพาได้ในการปฏิบัติงาน
7	มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตน
8	กล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น และไม่ประมาท
9	มีความอดทนที่จะรับฟังผู้อื่น อย่างตั้งใจ แม้จะไม่เห็นด้วย
10	แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน
	การสร้างบารมี					
11	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน
12	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน
13	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
14	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
15	ผู้บริหารกล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง และ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก	ระดับทักษะ/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>การสร้างบารมี</u>					
16	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน
17	ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจน
18	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม
19	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
20	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา
	<u>การสร้างแรงดลบันดาลใจ</u>					
21	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ
22	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นถึงเป้าหมายการทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน
23	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อการทำงาน
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ
26	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
27	ผู้บริหารกล่าวชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย
28	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
29	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้นและท้าทายความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน
30	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกได้ว่า ผลตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่า ควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก	ระดับทักษะ/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
31	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน
32	ผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ
34	ผู้บริหารมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ
35	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล
36	ผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพ
38	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ พิเศษ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น
39	ผู้บริหารให้ความสนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาใน การปฏิบัติงาน
40	ผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอ ภาคเท่าเทียมกัน อย่างจริงใจและยุติธรรม
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
41	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานรู้ถึงปัญหาการทำงานที่กำลัง ประสบอยู่
42	ผู้บริหารเสนอยุทธวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน
43	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ระบุนปัญหาของการ ทำงานที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิด เอาเอง
44	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของ ผู้ร่วมงาน
45	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก	ระดับทักษะ/ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การกระตุ้นการใช้ปัญหา					
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมี ส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายๆ มุมมอง
48	ผู้บริหารใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
49	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้มีวิธีการคิดแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ๆ
50	ผู้บริหารคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆแก่ ผู้ร่วมงาน

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวจิตารีย์ ตั้งอำไพสกุล
วัน เดือน ปีเกิด	10 ตุลาคม 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อำเภอคูสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชี