

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของอธิการบดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วย (1) ความรู้เกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (3) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน ประสิทธิภาพ และ (4) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ แต่ละหัวข้อเรื่องสรุปได้ดังนี้

ความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเป็นมาอันยาวนาน (ชำนาญ รอดเหตุภัย, 2549, หน้า 12-120) เริ่มตั้งแต่เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระบรมราชานุญาต ให้เปิดสถาบันการฝึกหัดครูขึ้นที่โรงเรียนเลี้ยงเด็กถนนบำรุงเมือง ใช้ชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” (Royal Normal College) โดยใช้ตึกสายสวัสดิ์ฐานการเป็นอาคารเรียน มีนายฮอร์จ เฮช. กรินด์รูด (Mr. George H. Grindrod) ชาวอังกฤษเป็นอาจารย์ใหญ่คนแรก เป็นโรงเรียนหลวง สังกัดกรมศึกษาธิการ กระทรวงธรรมการ ประเภทโรงเรียนสอนวิชาพิเศษ ดำรงอยู่ด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน ต่อมา วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2445 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้ย้ายมาอยู่ที่ตึกเมื่อนมมิตรในวัดเทพศิรินทราวาส จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เทพศิรินทร์” มีนายเอฟ. บี. เทรส (Mr. F. G. Traves) เป็นอาจารย์ใหญ่

ในปี พ.ศ. 2446 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระบรมราชานุญาตให้ ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นประถมขึ้นใหม่อีกแห่งหนึ่ง ณ โรงเรียนราชวิทยาลัยฝั่งตะวันตก โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก” มีหลวงบำเหน็จวรยาน (เหม ผลพันธุ์น) เป็นอาจารย์ใหญ่ ต่อมา พ.ศ. 2449 กระทรวงธรรมการ ได้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เทพศิรินทร์ไปรวมกับโรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก แล้วให้ชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ฝั่งตะวันตก”

พ.ศ. 2450 ได้เปิดแผนกฝึกหัดครูหญิงขึ้นที่โรงเรียนมัธยมสตรีวิทยา และโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง แต่ทั้งสองโรงเรียนนี้ไม่ใช่โรงเรียนฝึกหัดครูโดยตรง จนกระทั่ง พ.ศ. 2456 ได้ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูหญิงขึ้นเป็นการเฉพาะแห่งแรกที่โรงเรียนเบญจมราชวิทยาลัยและในปีที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ให้รวมโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ฝั่งตะวันตก เข้าเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนข้าราชการพลเรือน เรียกว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แผนกครูศึกษา” แต่ยังคงอยู่ภายใต้

กรมศึกษาธิการต่อมา พ.ศ.2457 ได้ย้ายตามโรงเรียนข้าราชการพลเรือนมาตั้งอยู่ที่อาคารวังใหม่หรือวังกลางทุ่ง ตำบลปทุมวัน และใน พ.ศ.2548 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครู” ต่อมาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนได้รับโปรดเกล้าฯ ให้เป็น “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โรงเรียนฝึกหัดครูจึงเป็นแผนกครูศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปด้วย สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้โปรดเกล้าฯ ให้สถาปนากรมมหาวิทยาลัยขึ้น และให้ทุกแผนกของโรงเรียนข้าราชการพลเรือนเดิมรวมทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับการนี้ พ.ศ. 2461 กระทรวงธรรมการ ได้สั่งให้ย้ายแผนกครูศึกษาของโรงเรียนฝึกหัดครูจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสังกัดกรมศึกษาธิการตามเดิมและให้ย้ายไปเปิดสอนต่อที่โรงเรียนวัดบวรนิเวศวิหาร เรียกชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูวัดบวรนิเวศ” โดยมีพระยาผดุงวิทยาเสริม (กำจัด พลังกูร) เป็นอาจารย์ใหญ่

พ.ศ. 2475 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข พระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าปฤษฎางค์ อาจารย์ใหญ่ขณะนั้นได้รับคำสั่งให้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดครูวัดบวรนิเวศไปตั้งที่พระราชวังสนามจันทร์ จ.นครปฐม แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระราชวังสนามจันทร์” ซึ่งระยะต่อมาใน พ.ศ. 2477 ได้ย้ายมาตั้งอยู่ที่กองพันทหารราบที่ 6 ถนนศรีอยุธยา หลังวังปารุศวัน (ปัจจุบันคือ กองพล 1 รักษาพระองค์) แล้วตั้งชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ”

พ.ศ. 2462 เริ่มมีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นในส่วนภูมิภาค โดยตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสงขลาขึ้นเป็นแห่งแรก และมีการตั้งในหลายจังหวัดตามมา ต่อมาเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2497 ได้ตั้ง “กรมการฝึกหัดครู” ขึ้น โดยมีผลบังคับใช้เมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2497 ซึ่งถือว่าเป็นวันคล้ายวันเกิดของกรมการฝึกหัดครู พ.ศ. 2501 กรมการฝึกหัดครูได้ยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็น “วิทยาลัยครู” ครอบคลุมทุกแห่ง และเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2518 เป็นต้นไป ซึ่งกฎหมายฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ใน พ.ศ. 2527

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ และเมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 112 ตอน 4 ก และให้มีผลตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป

วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก หน้า 1 และให้มีผลตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป ส่งผลให้ “สถาบันราชภัฏ” ทุกแห่งทั่วประเทศเปลี่ยนสถานภาพเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจัดการเรียนการสอนได้ทั้งระดับ

ปริญญาดรี ปริญญาโทและปริญญาเอกตามศักยภาพของแต่ละแห่ง ใช้การบริหารโดยยึดตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งได้กำหนดแนวคิดอันเป็นเสมือนปรัชญาหลักว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปะและวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา, 2547, หน้า 2)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 40 แห่ง กระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนี้ (Rajabhat Surmsununta University, 2007, p. 121)

กลุ่ม 1 รัตนโกสินทร์ มี 6 แห่ง ประกอบด้วย 1. สวนสุนันทา (มร.สส.) 2. สวนดุสิต (มสด.) 3. จันทบุรี (มจร.) 4. พระนคร (มร.พ.นคร) 5. ธนบุรี (มจร.) และ 6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มปส.)

กลุ่ม 2 ภาคเหนือ มี 8 แห่ง ประกอบด้วย 1. เชียงใหม่ (มร.ชม.) 2. เชียงราย (มร.ช.) 3. ลำปาง (มร.ลป.) 4. อุตรดิตถ์ (มร.อ.) 5. พิจิตรสงคราม (มร.พส.) 6. กำแพงเพชร (มร.กพ.) 7. นครสวรรค์ (มร.นว.) และ 8. เพชรบูรณ์ (มร.พช.)

กลุ่ม 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 12 แห่ง ประกอบด้วย 1. อุรธานี (มร.อด.) 2. มหาสารคาม (มร.ม.) 3. เลย (มร.ล.) 4. สกลนคร (มร.สน.) 5. นครราชสีมา (มร.นม.) 6. บุรีรัมย์ (มร.บร.) 7. สุรินทร์ (มร.สร.) 8. อุบลราชธานี (มร.อบ.) 9. กาฬสินธุ์ (มกส.) 10. ชัยภูมิ (มชย.) 11. ร้อยเอ็ด (มร.รอ.) และ 12. ศรีสะเกษ (มร.สก.)

กลุ่ม 4 ภาคกลาง มี 9 แห่ง ประกอบด้วย 1. พระนครศรีอยุธยา (มร.อย.) 2. ไร่ไผพรรณ (มร.รพ.) 3. ราชนครินทร์ (มร.ร.) 4. เทพสตรี (มร.ท.) 5. วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มร.ว.) 6. เพชรบุรี (มร.พบ.) 7. กาญจนบุรี (มร.ก.) 8. นครปฐม (มร.น.) และ 9. หมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)

กลุ่ม 5 ภาคใต้ มี 5 แห่ง ประกอบด้วย 1. สุราษฎร์ธานี (มร.ส.) 2. นครศรีธรรมราช (มร.นศ.) 3. ภูเก็ต (มร.ก.) 4. สงขลา (มร.สข.) และ 5. ยะลา (มร.ย.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย บริหารโดยองค์คณะบุคคล ที่เรียกว่า “สภามหาวิทยาลัย” ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอธิการบดีเป็นผู้นำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงาน

2.2.7 แต่งตั้งและถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และอาจารย์พิเศษ

2.2.8 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาวิชาการ สภาคณาจารย์ และ ข้าราชการ รวมทั้งส่งเสริมกิจการนักศึกษา

2.2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย (ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา, 2547, หน้า 13-14) จากความรู้เกี่ยวกับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่า ตำแหน่งอธิการบดี เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญได้รับการแต่งตั้งโดยมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ดังนั้นบุคคล ที่จะเป็นอธิการบดี จึงต้องพร้อมไปด้วยคุณสมบัติที่ดี ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่สั่งสม และ ประการสำคัญต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย ซึ่งประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี ย่อมเกิดจากความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารที่อธิการบดีต้องมี คือ การมีคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั่นเอง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติ ที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ. 1300 (พ.ศ. 1834) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นในภายหลังประมาณปี ค.ศ. 1800 (พ.ศ. 2343) คือประมาณสองร้อยปีมาแล้ว หรือ จนแม้กระทั่งในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับ นักวิชาการและบุคคลทั่วไป มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้งก็มีความสอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน (ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 9-10)

สโตกคิล (Stogdill, 1974) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรก ระหว่าง ค.ศ. 1904-1947 (พ.ศ. 2447-2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ. 1948-1970 (พ.ศ. 2491-2513) ผลการวิจัยช่วงแรก พบว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการ งานจนเสร็จนั้นมีความฉลาด รู้สึกรับรู้ความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดี พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ส่วนผลงานวิจัย ในช่วงที่สอง พบว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงานโดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้า

ต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย อาจหาญ และริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื้อมั่นในตนเองและมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการควบคุมความเครียด พร้อมที่จะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้น พฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ

นักการศึกษาไทยให้ความหมายคำว่า ผู้นำ ไว้ใกล้เคียงกัน เช่น ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2543, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น ทำให้บุคคลอื่นภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนเองอย่างพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา ส่วนสมคิด บางโม (2545, หน้า 229) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุด ต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าคนที่คนอื่นจะมีอิทธิพลมาซึ่งตน และ สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับ โดยความสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนนิศย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 14) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จจากความหมายของ ผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม และใช้อิทธิพลที่มีโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นในกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำกำหนดไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 4) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ต่ออีกกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย และสรุปว่ามีนักวิชาการ อีกจำนวนมากที่พยายามจะให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำตามแนวคิดและมุมมองที่ตนประสบ และสนใจศึกษา ส่วนยูคัล (Yukl, 1998, pp. 2-3) ได้รวบรวมคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ที่สต็อกคิล (Stogdill) ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำตาม แนวโน้มใหม่ที่นิยมศึกษาในด้านที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) อิทธิพล (Influence) แบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Patterns) บทบาทความสัมพันธ์ (Role Relationships) และวิชาชีพในตำแหน่งทางการบริหาร (Occupation of an Administrative Position) ดังคำจำกัดความ ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ จากปัจจุบันย้อนหลังไปประมาณ ไม่เกิน 50 ปี ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในการสั่งการนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957, p. 7) การมีอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นเหนือระดับของการปฏิบัติกับการดำเนินภารกิจประจำหน่วยงาน (Katz & Kahn, 1978, p. 528) กระบวนการของการเข้าไปมีอิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบำบัดการให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (Rauch & Behling, 1984, p. 46) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงคุณค่า และสร้างบรรยากาศเสริมในเรื่องที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986, p. 206) เป็นภาวะที่ผู้นำมีความมั่นคงในการบำเพ็ญต่อสังคมที่บุคคลอื่นคาดหวังให้ทำและสามารถรับรู้ที่จะทำตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรมเพื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งอย่างยืดหยุ่นปรับตัวได้ (Schein, 1992, p. 2) และภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ทำกิจกรรมร่วมกันที่ถึงพร้อมไปด้วยความเข้าใจและเกิดความผูกพันกับสิ่งที่จะดำเนินการ (Drath & Palus, 1994, p. 4)

นอกจากความหมายของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาต่างประเทศเสนอไว้ นักการศึกษาไทยก็ให้ความหมายไว้เช่นเดียวกัน ได้แก่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำ จากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้

อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน ส่วนเสนาะ ดิเียว (2546, หน้า 182) สรุปว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำงานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ ในแง่ของสังคม ความเป็นผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ (Process) คุณสมบัติ (Property) กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน (People Activity) และเป้าหมาย (Goal) วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพล ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้รัชช บุษยเมธี (2550, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคล้อยตามใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า ผู้นำกับภาวะผู้นำนั้นแตกต่างกัน ผู้นำหมายถึงตัวบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม แต่ภาวะผู้นำหมายถึงคุณลักษณะ กระบวนการหรือบทบาท ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม อย่างไรก็ตามพอจะสรุปได้เป็น 2 มิติ ดังนี้ (1) การมีบทบาทนำฝ่ายเดียว ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำที่บ่งบอกถึงการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลอื่นในกลุ่มเห็นด้วยคล้อยตาม และปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ (2) การมีบทบาทนำทั้งสองฝ่าย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม แล้วร่วมกันแสดงบทบาทที่กำหนด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพื้นฐานทางความคิดมาจากกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ดังนั้นเพื่อให้ทราบความเป็นมา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถแบ่งเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) (2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) (3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory paradigm) และ (4) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2546, หน้า 19; สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 253-256; เสนาะ ดิเียว, 2546, หน้า 189; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547, หน้า 42-47) แต่ละกระบวนทัศน์สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm)

เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory)

ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป (Luthans, 1985, p. 480) โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีคุณสมบัติและมีลักษณะเด่นอยู่ในตัวซึ่งแตกต่างไปจากคนอื่น

สโตกคิล (Stogdill, 1974, pp. 72-91) ได้ศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ จาก 163 เรื่อง พบลักษณะผู้นำ ดังนี้ (1) คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง (2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (3)สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) เช่น สติปัญญา ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด ความเด็ดขาด (4) บุคลิกภาพ (Personality) เช่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง (5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งมั่น (6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เช่น ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับบุคคลอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมทางสังคม การรู้จักกาลเทศะและทักษะด้านการพูด

เคิร์ทแพทริก และล็อก (Kirkpatrick & Locke, 1991) ได้ศึกษาวิจัย และสรุปลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลอื่น ดังนี้ (1) พลังผลักดัน (2) การสนใจ (3) ความมั่นคง (4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (5) ความรู้ และ (6) ความฉลาด (เสนาะ ดิยาวัว, 2546, หน้า 189-190) เดวิด (David et al., 1986) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้ (1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา การรับรู้ ตัดต่อสื่อสาร และสนใจบุคคลอื่น (2) การบรรลุมวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง การมีอารมณ์ที่มั่นคง ทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง เชื่อมั่นในตนเอง (3) มีการสนใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) คือ แรงขับที่มุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไป ตอบสนองแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นรางวัลที่จับต้องไม่ได้ และ (4) มีทัศนคติทางบวกด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ได้แก่ การทำงานให้สำเร็จโดยพึ่งพาบุคคลอื่น

ดาฟท์ (Daft, 1999 อ้างถึงใน นิธิย์ สัมมาพันธ์, 2546) ได้เสนอลักษณะเด่นเฉพาะของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ๆ ไว้ 6 ประการ ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของสตีวอกคิล ประกอบด้วย (1) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า (2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (3)สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ได้แก่ ความรู้ การตัดสินใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจ ทักษะการพูด (4)บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง (5) ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related Characteristics) ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีแรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และ (6) ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ความร่วมมือ ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ มีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล มีความสามารถในการเจรจา ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง

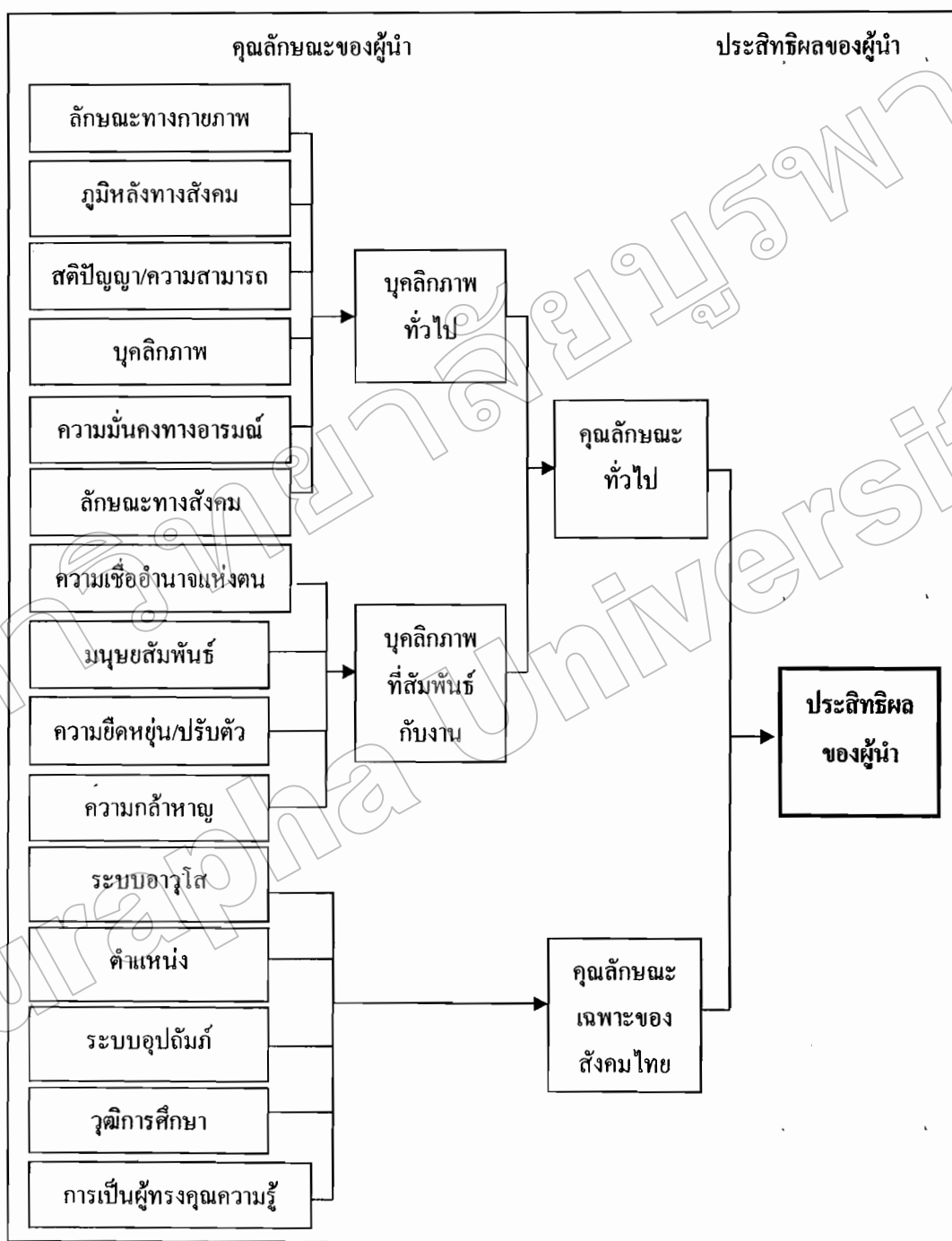
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546, ผู้แปล, หน้า 35-40) ได้แบ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (2) การสร้างความไว้วางใจได้ (3) ลักษณะที่เด่น (4) เป็นคนกล้าแสดงออก (5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (7) ความกระตือรือร้น (8) มีอารมณ์ขัน (9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือกับข้อใจ และ (11) การรู้จักตนเองและรู้จักวัตถุประสงค์ในการทำงาน กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย (1) มีความคิดริเริ่ม (2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (5) ความกล้าหาญ และ (6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 42-43) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้ (1) ชอบนำคนอื่น (Dominance) (2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High Energy) (3) เชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) (4) เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตน ไม่ใช่หวังพึ่งโชคชะตาหรือการพึ่งพา (5) อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก (6) น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Integrity) (7) มีปัญญา ไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ (8) ยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้ แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน และ (9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to Others) มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล

กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 126-127) ได้นำเสนอคุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย ซึ่งอาจจะต้องมีสิ่งที่นอกเหนือไปจากผู้นำโดยทั่วไป ดังนี้ (1) ระบบอาวุโส (Seniority) (2) ตำแหน่ง (Rank) (3) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) (4) วุฒิการศึกษา (Education) และ (5) การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Expertise)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีข้อสรุปที่สำคัญคือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลาย ๆ ด้านรวมอยู่ในตัวเอง จึงจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะสามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 4

คุณลักษณะของผู้นำ: ผู้นำที่มีประสิทธิผล



ภาพที่ 4 แสดงภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นพื้นฐานนำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไปบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้เพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm)

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติจริง (Actual Behavior Leaders) มากกว่าคุณลักษณะของผู้นำ มีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้แบบภาวะผู้นำบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 166) แนวคิดนี้เปลี่ยนความเชื่อเดิมที่ว่า “ผู้นำเป็นโดยกำเนิดไม่ใช่สร้างขึ้นมา” เป็น “ผู้นำถูกสร้างขึ้นมาไม่ใช่เป็นโดยกำเนิด” ตัวแปรที่ถูกเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงานกับการมุ่งคน

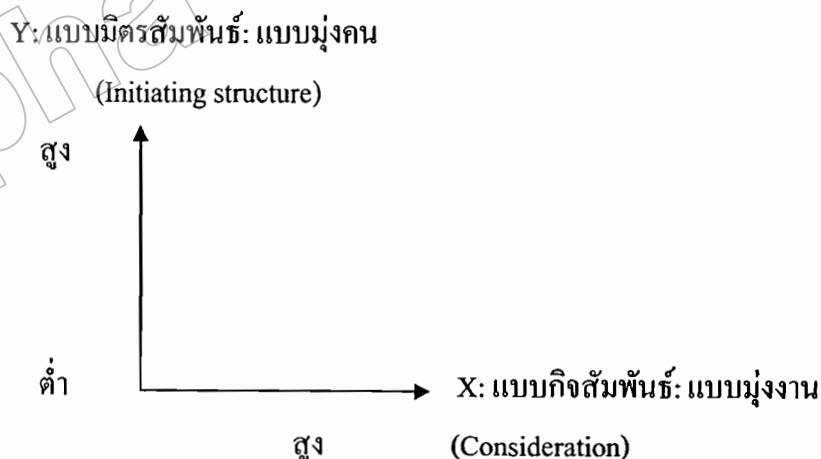
การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่สำคัญได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ศึกษาผลที่เกิดจากผู้นำที่มีพฤติกรรมต่างกัน (ศิริพงษ์ เสาภาน, 2548, หน้า 127-128; เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 190-191) โดยทดลองศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการ (Autocratic Style) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) และแบบเสรี (Laissez-Faire Style) แล้วดูผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงานในด้านเจตคติและผลผลิตที่ได้รับ จากการศึกษาสรุปผลได้ดังนี้ (1) พนักงานชอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด (2) พนักงานชอบภาวะผู้นำแบบเสรี มากกว่าแบบเผด็จการ (3) ผู้นำแบบเผด็จการที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวหรือเฉื่อยชา มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจของผู้นำแบบเผด็จการเอง (4) พฤติกรรมที่เฉื่อยชาอาจเปลี่ยนเป็นก้าวร้าวได้เมื่อรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนจากภาวะผู้นำแบบเผด็จการไปสู่ภาวะผู้นำแบบเสรี ภาวะผู้นำแบบเสรีจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ก้าวร้าวมากที่สุด (5) ผลผลิตที่เกิดจากผู้นำแบบเผด็จการ จะมีน้อยกว่าแบบประชาธิปไตย แต่จะมีต่ำสุดสำหรับผู้นำแบบเสรี นอกจากนี้เมื่อศึกษาต่อมายังพบว่า การเพิ่มผลผลิตอย่างรวดเร็วอาจเกิดจากผู้นำแบบเผด็จการ แต่ในระยะยาวผลผลิตจะเริ่มลดลง และจะต่ำกว่าผลผลิตที่เกิดจากผู้นำแบบประชาธิปไตย

ในปี ค.ศ. 1945 หน่วยวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 163-164) โดยการริเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และคุนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำได้ 2 แบบ (Two-dimensional Approach) ได้แก่ แบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) กับแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) (1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรม

ผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงาน และเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงาน มากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มุ่งผลงานก็มักจะพยายาม กระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ ทูมเทแรงกายแรงใจให้กับงาน เสียสละทุกสิ่งทุกอย่างให้กับ องค์การ แต่กลับละเลยทางด้านความต้องการของพนักงานมองข้ามในเรื่องขวัญและกำลังใจตลอด ถึงสวัสดิการของพนักงาน (2) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะ เน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับปรึกษา สวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบสามารถสรุปเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันโดยอิสระ (Two-dimensional View) ซึ่งสามารถอธิบายโดยใช้ภาพประกอบ คือ ถ้าเอาพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลง บนกราฟแล้ว พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y ซึ่งจะแยกกันอยู่คนละแกนเป็นอิสระแทนที่จะอยู่บนแกน เดียวกัน ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

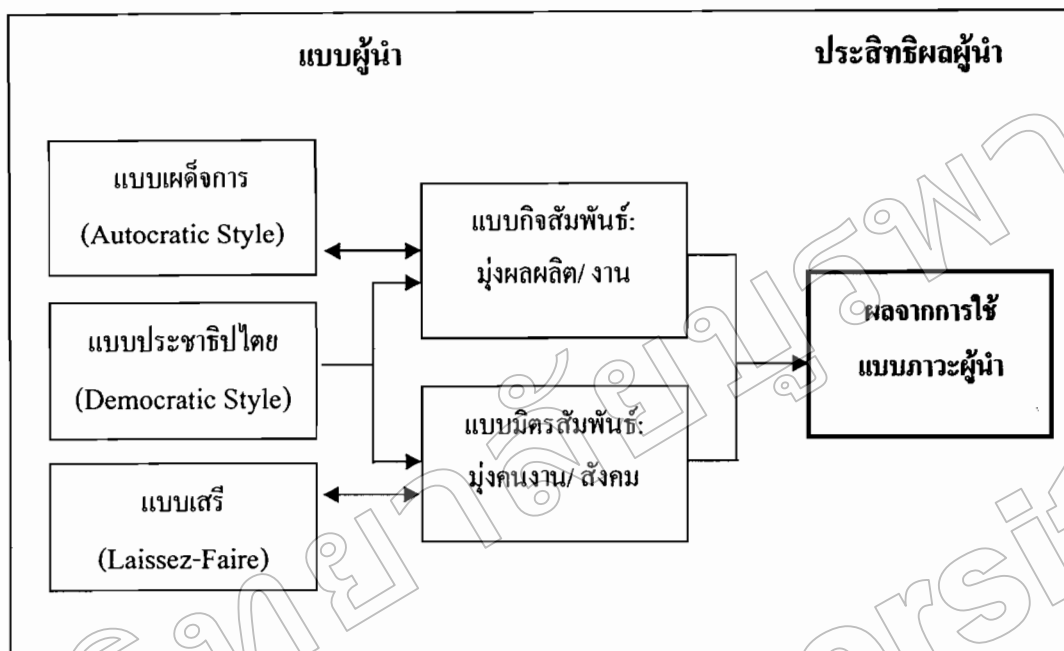
จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกน คนละแกนดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังแสดงในภาพที่ 6

ของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ผู้ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วยความพอใจของการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-Centered) โดย (1) ผู้นำแบบมุ่งผลผลิต จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด (2) ผู้นำแบบมุ่งคนงาน จะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า (ศิริพงษ์ เสาภาน, 2548, หน้า 131) กลุ่มที่ปฏิบัติงานได้มากที่สุด มีความต้องการที่จะได้ผู้นำแบบมุ่งคนงาน มากกว่าผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และจากการศึกษาต่อมาพบว่า ผู้นำที่มีประวัติการทำงานที่มีผลผลิตดีที่สุด จะมีแบบของผู้นำทั้งสองแบบในตัวเอง คือ แบบมุ่งผลผลิตควบคู่ไปกับแบบมุ่งคนงาน

ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ภายใต้การนำของ ดร. โรเบิร์ต เบลล์ (Robert F. Bales) การศึกษานี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนอยู่บ้าง การศึกษานี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีการศึกษาระยะเริ่มต้น มี 3 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการ (Autocratic Style) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) และแบบเสรี (Laissez-Faire Style) ซึ่งเมื่อมีการศึกษาในระยะต่อมา สามารถจัดได้ 2 แบบ คือ (1) แบบกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) ซึ่งผู้นำจะเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก กับ (2) แบบมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังแสดงในภาพที่ 7

แบบของผู้นำ: ผู้นำที่มีประสิทธิผล



ภาพที่ 7 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นศิลปะในการใช้แบบของภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้นำสามารถใช้แบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้ไปบูรณาการกำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm)

แนวคิดนี้เกิดจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา เป็นการมุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ซึ่งต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (No One Best Leadership Style) ทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (2) โครงสร้างงาน (3) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (4) วุฒิภาวะของผู้ตาม และ (5) สภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใด หรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547, หน้า 45)

นักการศึกษาที่ศึกษาในกลุ่มนี้ คือ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ผลการศึกษาได้แยกไว้ 2 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนพฤติกรรมผู้นำ มี 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ (2) ส่วนสถานการณ์ มี 3 แบบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างงาน

(Task Structure) และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เครื่องมือที่ใช้วัดแบบพฤติกรรมผู้นำ เรียกว่า LPC (Least Preferred Coworker Scale) โดยเครื่องมือนี้จะสามารถวัดได้โดยถามคนทำงานว่า “ใครที่ท่านอยากทำงานด้วยน้อยที่สุด” ผลของการวัดจะบอกว่าผู้นำนั้นเป็นผู้นำแบบไหนใน 2 แบบข้างต้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้ดี เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกมีโครงสร้างงานที่ชัดเจน และมีอำนาจเต็มที่ใช้ในการจัดการ ถ้าผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดี ควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ถ้าสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ปานกลาง ควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ถ้าสามารถควบคุมสถานการณ์ได้น้อย ควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 194-196)

นักการศึกษาอีก 2 คน คือ พอล เฮอร์เซย์ และเคนเนท แบลนชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) ได้พัฒนาทฤษฎีสถานการณ์ความเป็นผู้นำ (Situational Leadership Theory: SLT) ขึ้น เขากล่าวว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างการใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำกับสถานการณ์” เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกับ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) คือแบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่ได้เพิ่มแบบผู้นำเป็นมุ่งงานสูงและมุ่งงานต่ำกับมุ่งความสัมพันธ์สูงกับมุ่งความสัมพันธ์ต่ำสลับกัน ทำให้เกิดเป็นแบบของผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบสั่งการ (Telling: S1) แบบขายความคิด (Selling: S2) แบบมีส่วนร่วม (Participating: S3) และแบบมอบอำนาจ (Delegating: S4) ส่วนสถานการณ์ ในทฤษฎีนี้ หมายถึง ระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามที่จะปฏิบัติงาน ความพร้อมประกอบด้วย (1) ความรู้ความสามารถ (Ability) หรือความพร้อมทางกาย ได้แก่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ กับ (2) ความเต็มใจ (Willingness) หรือความพร้อมทางใจ ได้แก่ ความเชื่อมั่นของพนักงานว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ความผูกพันในงาน และความศรัทธาต่อตัวผู้นำของผู้ตาม (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 213-215) ทฤษฎีนี้มี แบบวัดประเภทภาวะของผู้นำ เรียกว่า LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) และแบบสอบวัดความพร้อมของผู้ตาม เรียกว่า MIS (Maturity Instrument Scale) ซึ่งผู้ใช้ทฤษฎีต้องนำแบบวัดนี้ไปใช้ด้วย (ธวัช บุญขนิณ, 2550, หน้า 73)

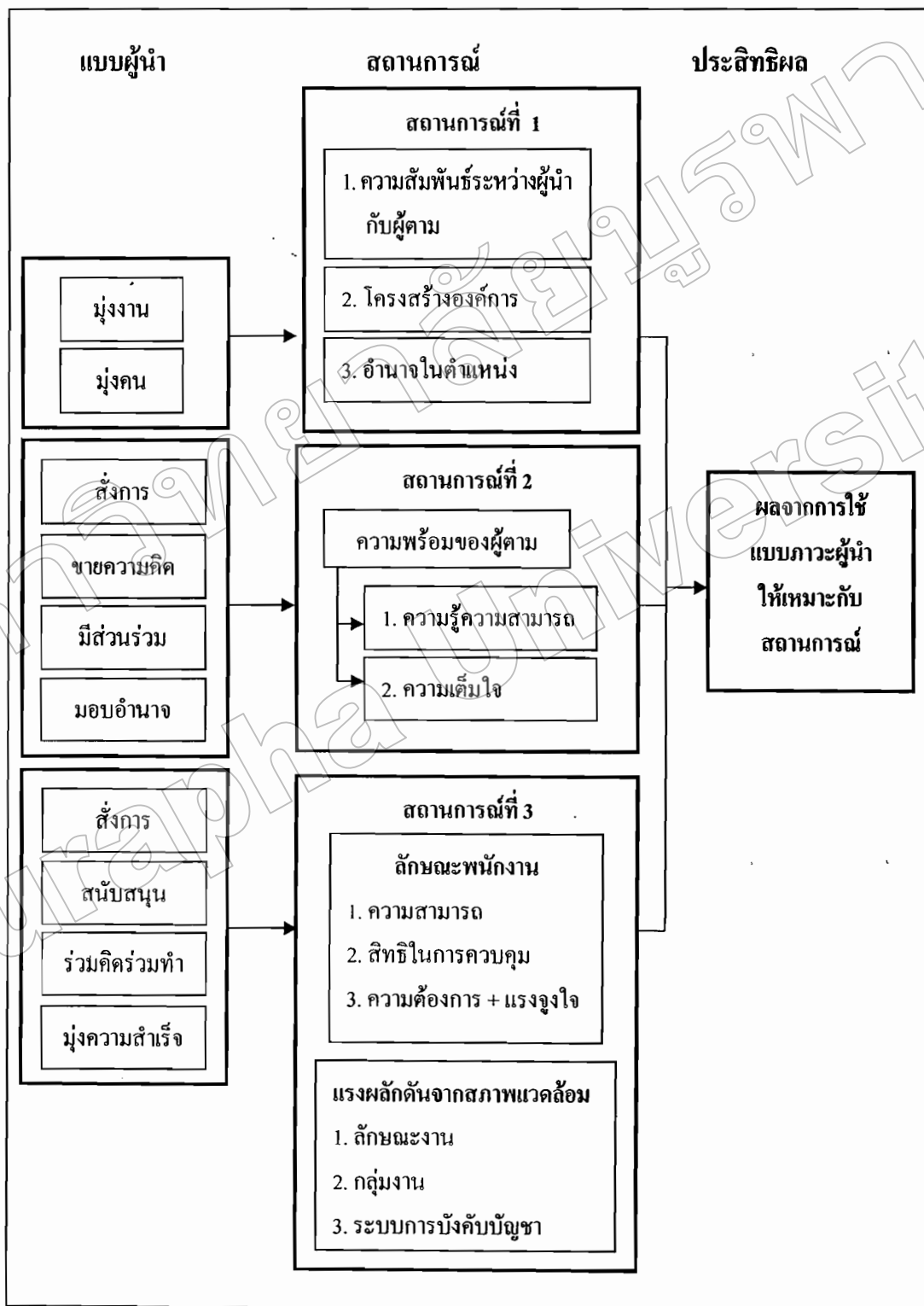
บทสรุปของทฤษฎีนี้ คือ ผู้นำจะต้องพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ตามและงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อความสำเร็จต้องมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในความพร้อมของผู้ตามเป็นสำคัญ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, หน้า 175)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นจากแนวคิดของอีแวนส์ (Evans) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์ และคณะ (House et al., 1974) เน้นความสัมพันธ์

ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา กับคุณลักษณะของงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 235) โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอธิบายชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นอย่างชัดเจนว่า เขาจะต้องเริ่มต้นจากไหนและเดินทางไปอย่างไรจึงจะลดอุปสรรคและปัญหาในการทำงานให้เหลือน้อยจนประสบผลสำเร็จ และหากผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังสูงก็จะทุ่มเทให้กับงานมาก การทุ่มเทให้กับงานมากจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง และผลการปฏิบัติงานสูงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานสูงตามไปด้วย ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และโอกาสก้าวหน้าอย่างอื่น (เสนาะ ตีเขาวัว, 2546, หน้า 198) เฮาส์ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (ศิริพงษ์ เสาภาน, 2548, หน้า 140-142) ได้แก่ (1) แบบสั่งการ (Directive Leadership) (2) แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) แบบร่วมคิดร่วมทำ (Participative Leadership) และ (4) แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ซึ่งจากแบบของผู้นำนี้ มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ชี้ให้เห็นว่า ในตัวผู้นำคนเดียวสามารถจะแสดงภาวะผู้นำได้ทั้ง 4 แบบในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบของสถานการณ์ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ (1) ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความสามารถ ศักยภาพในการควบคุม และความต้องการและแรงจูงใจ (2) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลักษณะงาน กลุ่มงาน และระบบการบังคับบัญชา

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ สามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 8

การใช้แบบของภาวะผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์: ผู้นำที่มีประสิทธิผล



ภาพที่ 8 แสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์

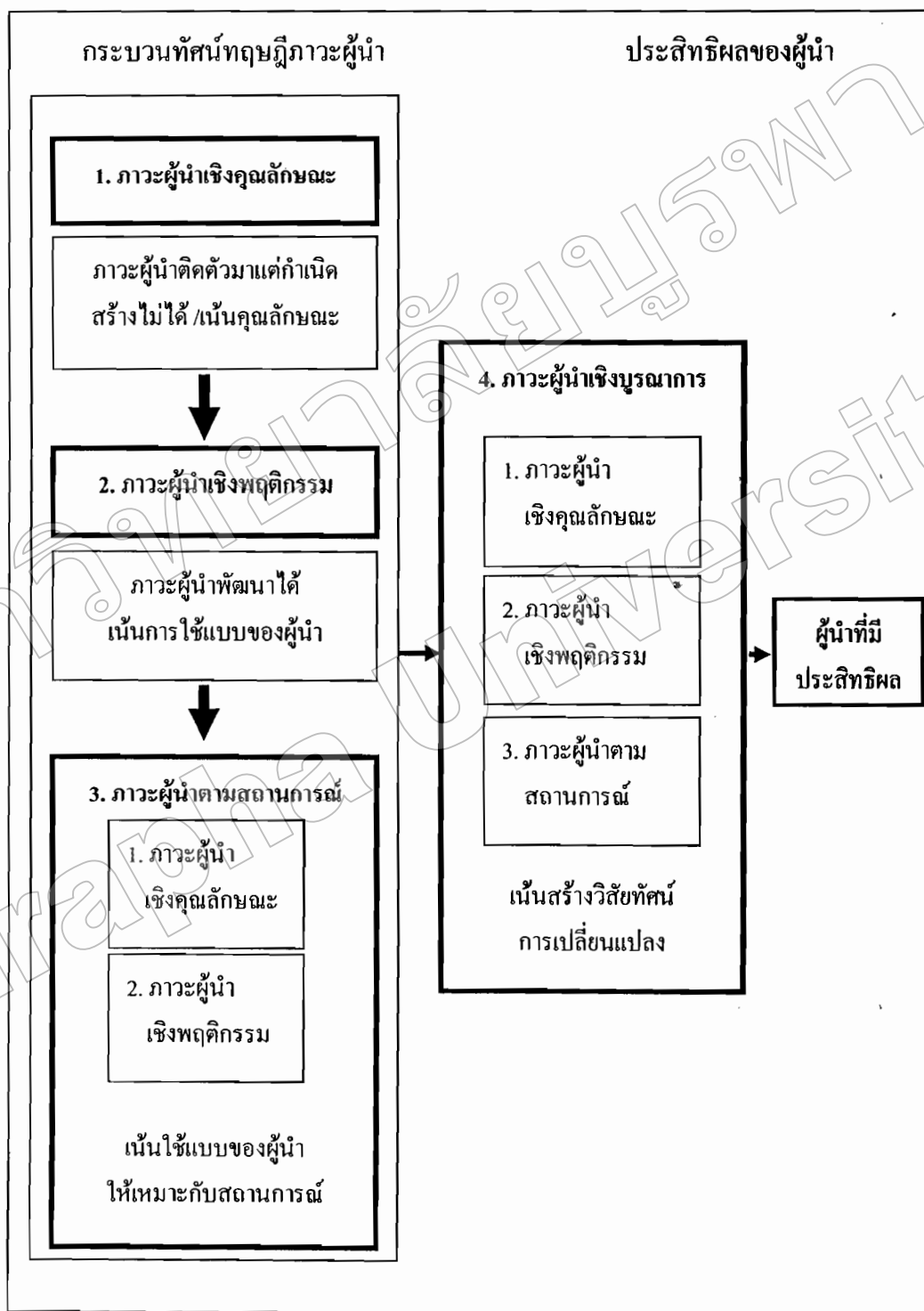
ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นศิลป์ในการใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากผู้นำจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแล้ว จะต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ให้ถูกต้องได้ด้วย หลังจากนั้นจึงตัดสินใจเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะประสบผลสำเร็จในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้ ไปสรุปและกำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้เพื่อทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

4. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm)

แนวคิดนี้เป็นการพยายามจะรวมเอาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เน้นความมีชีวิตชีวาและมุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547, หน้า 47; วาโร เฟิงส์ว็ลต์, 2549, หน้า 45) ตัวอย่างของทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ เช่น ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำในกลุ่มภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) มาเป็นต้นแบบในการศึกษาเพราะจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสมบูรณ์และเป็นภาวะผู้นำจากจิตวิญญาณ มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำหลัก 3 ทฤษฎี ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) (2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) และ (3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และประการสำคัญมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่กำเนิดขึ้นในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งรายละเอียดของทฤษฎีจะนำเสนอในลำดับต่อไป จากกระบวนการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 กลุ่ม ที่ได้นำเสนอไว้ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปพัฒนาการด้านกระบวนการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำได้ดังแสดงในภาพที่ 9

กระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ: ผู้นำที่มีประสิทธิผล



ภาพที่ 9 แสดงพัฒนาการด้านกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยหลายชื่อ ดังนี้ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 259) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, 2547, หน้า 64) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2546, หน้า 59; ธวัช บุญขมณี, 2550, หน้า 95) ภาวะผู้นำปรวรรต (เสาวนิตย์ ทวีสันตพินิจกุล, 2548, หน้า 5) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547, หน้า 47; สุภา สุวรรณากิริมย์, 2548, หน้า 142; วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 220) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. ความหมาย

Burns (1978) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ส่วน Bass (1985) ให้ทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผลของภาวะผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงาน ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการดังนี้ (1) ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของงานที่เกิดขึ้น (2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน (3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs) ต่อมา เบส และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้ร่วมกันศึกษาและกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรับรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม โคมเชส และบัลคิน (Gomez, Luis & Balkin, 2002, pp. 298-299) เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความซื่อสัตย์ มีความเพียรพยายาม ไม่ให้ความสำคัญแก่ตนเอง รับรู้ถึงส่วนดีหรือจุดแข็งของผู้ตาม ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความล้มเหลว พยายามต่อสู้ให้ประสบผลสำเร็จ ไม่หนีปัญหา ทำให้ผลผลิตของงานและความพอใจของผู้ตามสูงขึ้น

มีนักการศึกษาไทยที่กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ผู้แปล, 2546, หน้า 59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้ (1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน

โดยทำให้มีการกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน (2) เป็นผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร (3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เสนาะ ดิยาวัว (2546, หน้า 204-205) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ไร้ใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้น จนบรรลุผลสำเร็จ มากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ได้บังคับบัญชาเอง ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมักเป็นผู้มี “บารมี” (Charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงาน และช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้ง “กาย” และ “ใจ” เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล (2548, หน้า 5) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเกิดจากการกำหนดค่านิยมร่วมกัน และใช้สมรรถภาพของสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มที่ในการพัฒนางาน โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและงานในองค์กร สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548, หน้า 142) กล่าวถึงคำว่า การเปลี่ยนแปลง ในความหมายของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก็คือ การเปลี่ยนองค์กรให้ดีขึ้น ผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของลูกน้องในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกน้อง (1) ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย (2) สนใจในเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว (3) ทำงานได้เกินความคาดหมาย ซึ่ง ประทีป ปินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2548, หน้า 65) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลเหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectation) ความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือความต้องการส่วนบุคคล (Organizational Achievement Beyond Self-Interests)

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ไว้วางใจ ยินดี ยกย่อง ให้เกียรติและจงรักภักดีต่อผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากการใช้ศิลปะและความสามารถในการบริหารเป็นกระบวนการเปลี่ยนสภาพความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นเหนือปกติ เป็นผลให้ผู้ตามทุ่มเทปฏิบัติงาน ใช้ศักยภาพของตนอย่างสูงสุด

เป็นนักพัฒนา มีแรงจูงใจภายใน และควบคุมตนเองได้ดี จนเกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติการกิจตามที่ผู้นำกำหนด โดยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดตามทฤษฎีของ เบส และอะโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้ (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) (3) ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและจะร่วมกันส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2546, หน้า 61; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 265-266; ธวัชชัย ปุณณมณี, 2550, หน้า 95- 97)

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของอธิการบดีที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับบุคลากร อธิการบดีจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วย บุคลากรจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับอธิการบดี และต้องการเลียนแบบอธิการบดี

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของอธิการบดีที่ประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานแก่บุคลากร อธิการบดีจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก อธิการบดีจะทำให้บุคลากรสัมผัสกับภาพทั้งความงามของอนาคต จะสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการ อธิการบดีจะแสดงออกซึ่งการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของมหาวิทยาลัย ช่วยให้บุคลากรพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

2.3 ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่อธิการบดีมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยอธิการบดีมีการคิดและการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจแก่บุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการ

ใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่เกื้อหนุนเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่อธิการบดีมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ อธิการบดีจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของบุคลากรแต่ละคน อธิการบดีจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน อธิการบดีจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ อธิการบดีจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของอธิการบดีจะแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากองค์ประกอบข้างต้น จะเห็นว่า แต่ละองค์ประกอบเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรม อันเกิดจากการผสมผสานกันของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จนแทบจะแยกไม่ออกว่าองค์ประกอบใดมาจากทฤษฎีใด แต่ผลที่เกิดขึ้นกับผู้ตามมีมากมายหลายมิติ ทั้งการให้เห็นตัวแบบที่ดี การสร้างความตระหนัก การสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างผู้นำ การคำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ของผู้ตาม การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การอุทิศเพื่องานและเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามสามารถทำงานได้เหนือปกติ โดยคำนึงถึงเป้าหมายอื่นได้แก่ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ไทชิ และเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไว้ ดังนี้

- 3.1 ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
- 3.3 มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
- 3.4 มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจน ให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี
- 3.5 มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง ให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
- 3.6 มีทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการ และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา
- 3.7 ความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่ง และมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย

อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับอำนาจและอิทธิพลอย่างแยกไม่ออก เพราะปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้ เป็นเครื่องมือในการจูงใจที่สำคัญของผู้นำและช่วยส่งเสริมให้การทำงานของผู้นำประสบความสำเร็จได้ ขณะเดียวกัน หากผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพลไม่ถูกต้องและเหมาะสม ก็อาจทำให้ประสบปัญหาและเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้เช่นเดียวกัน จึงขอนำเสนอความรู้เกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ดังนี้

1. อำนาจ (Power)

อำนาจ (Power) เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น (The Ability to Influence Other People) และเป็นเครื่องมือที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้เพื่อทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม (ธวัช บุญยณิน, 2550, หน้า 6) อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการทำให้เกิดสิ่งที่ต้องการ หรือทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายโดยปราศจากการต่อต้าน อำนาจจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อความเป็นผู้นำ ส่วนอำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอาจกำหนดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อันเป็นประโยชน์และจำเป็นแก่การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะองค์การใหญ่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

1.1 ที่มาของอำนาจ

อำนาจในองค์การมาจากหลายแหล่ง แต่แหล่งอำนาจที่ผู้นำมักใช้เป็นฐานอำนาจ (Base of Power) ของตน ในการสร้างอิทธิพลที่พบเห็นมากที่สุดซึ่ง เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959, pp. 259-269) ได้สรุปไว้มี 5 แหล่ง ดังนี้

1.1.1 อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) ผู้นำที่มีอำนาจการให้รางวัลจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพราะว่าเขาเป็นผู้ควบคุมรางวัลที่มีค่า บุคคลยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา เพราะรับรู้ว่าจะได้รางวัล การใช้อำนาจนี้จึงเป็นไปตามแนวคิดการเสริมแรงทางบวก

1.1.2 อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) ผู้นำที่มีอำนาจการบังคับ เป็นผู้ที่สามารถลงโทษ (Punishments) บุคคลอื่นได้ บุคคลยอมปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ไม่ฝ่าฝืน เพราะกลัวถูกลงโทษ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการเสริมแรงทางลบ ดังนั้นการใช้อำนาจนี้ จึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก เพราะการกระทำในลักษณะบังคับอาจจะทำให้เกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ และอาจจะเกิดความคับข้องใจ ความกลัว การติดยึดออกห่าง หรือแม้แต่การอาฆาตมาดร้าย และในที่สุดจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และในที่สุดอาจถึงขั้นลาออกจากงานได้

1.1.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายเป็นผู้ที่มีสิทธิและหน้าที่ที่เกิดจากวัฒนธรรมหรือองค์การมอบหมายอำนาจให้อย่างถูกต้องตามตัวบทกฎหมาย ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย สามารถสั่งให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา บุคคลยอม

ปฏิบัติตาม เพราะว่าเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย นอกจากความหมายข้างต้น อำนาจประเภทนี้ ยังรวมไปถึงคำนิยาม หรือวัฒนธรรมขององค์การที่ถือปฏิบัติกันมาด้วย เช่น อำนาจตามระบบอาวุโส โดยทั่วไปการใช้อำนาจนี้เป็นเรื่องปกติ แต่ในบางครั้งอาจสร้างปัญหาขึ้นมาได้ เช่น เพื่อนร่วมงาน เกิดความไม่พึงพอใจ คับข้องใจ ต่อต้าน หากผู้ดำรงตำแหน่งมีอำนาจที่ชอบธรรม แต่ไม่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ จะทำให้เขาปฏิบัติงานได้ไม่ดี เพื่อนร่วมงานจะไม่ยอมรับ การเน้นย้ำอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มากเกินไป อาจเป็นการไม่ส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน

1.1.4 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญเกิดจากการที่มีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ หรือความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ทำให้เขากลายเป็นบุคคลที่มีค่า ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือในความสามารถของเขา หากผู้นำมีความเชี่ยวชาญจะทำให้บุคคลยอมรับเพราะต้องการเรียนรู้จากผู้นำ

1.1.5 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิง เกิดจากการที่มีลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ที่ดึงดูดใจหรือสามารถดึงดูดใจผู้อื่น ทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพยกย่อง ยอมรับนับถือ ไว้เนื้อเชื่อใจอย่างไม่มีข้อสงสัย และเกิดความอยากเข้ามาเป็นพวกหรืออยากถือเป็นแบบอย่าง มีความสามัคคีและเกิดความผูกมัดกับเขา หากมีบุคคลจำนวนมากที่อยากมาเป็นพวกหรือเอาเป็นแบบอย่าง ผู้ที่เป็นต้นแบบก็จะเกิดอำนาจอ้างอิง อำนาจนี้อาจเรียกว่าอำนาจโดยลักษณะพิเศษ (Charisma) นอกจากนี้อำนาจการอ้างอิงยังครอบคลุมถึงอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงผู้มีอำนาจ หรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ แล้วทำให้ตนเองพลอยมีอำนาจไปด้วย หรืออาจเกิดจากพฤติกรรมเลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่องชมเชย การที่บุคคลมีนามสกุลเดียวกับผู้มีอำนาจก็อาจทำให้พลอยมีอำนาจไปด้วย

อำนาจทั้ง 5 ประการข้างต้น สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้ (เสนาะ ดิเสาว์, 2546, หน้า 188-189)

กลุ่มที่ 1 อำนาจเกิดจากตำแหน่ง ได้แก่ (1) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) (2) อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) และ (3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

กลุ่มที่ 2 อำนาจที่เกิดจากส่วนตัว ได้แก่ (1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และ (2) อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

ผู้นำโดยทั่วไปสามารถมีอำนาจทั้ง 5 ชนิดได้ จะแตกต่างกันก็ที่ขนาดของอำนาจอาจมากหรือน้อยต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะขององค์การ ลักษณะงานหรืออื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจแต่ละชนิด และแนวทางการใช้อำนาจด้วย เพราะอำนาจชนิดหนึ่งสามารถจะส่งเสริมให้เกิดอำนาจอีกชนิดหนึ่ง

หรือเพิ่มระดับของอำนาจชนิดหนึ่งได้ และในทางตรงกันข้ามก็สามารถจะกัดกร่อนหรือทำลายอำนาจอีกชนิดหนึ่งได้เช่นกัน ดังที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991; pp. 84-86) ได้สรุปผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) จะให้ความรู้สึกที่ดี (ด้านบวก) และสนับสนุนให้มีอำนาจการอ้างอิง (Referent Power) ส่วนอำนาจการบังคับ (Coercive Power) จะให้ผลตรงกันข้ามกับอำนาจให้รางวัล คือด้านลบ สำหรับอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) จะได้รับการยอมรับจากผู้ตามมาก และอยู่นั้นคงมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ดังจากผลการทดลองขององค์การหนึ่ง ซึ่งได้เปลี่ยนการใช้อำนาจจากการให้รางวัลมาเป็นการใช้อำนาจการบังคับ โดยเพิ่มอำนาจการบังคับและลดอำนาจการให้รางวัลให้น้อยลง พบว่า นอกจากอำนาจจากการให้รางวัลจะลดลงไปแล้ว ยังทำให้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการอ้างอิงน้อยลงตามไปด้วย แต่อำนาจเชี่ยวชาญยังมั่นคงเท่าเดิม

1.2 การตอบสนองการใช้อำนาจในองค์การ

เมื่อผู้นำมีการใช้อำนาจก็จะมี การตอบสนองต่อการใช้อำนาจจากผู้ตาม ซึ่ง ยูคัล (Yukl, 1989, pp. 43-49) ได้นำเสนอพฤติกรรมการตอบสนองการใช้อำนาจของผู้ตามจากผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

1.2.1 เกิดความผูกพัน (Commitment) เป็นพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสำเร็จระดับสูงสุด เกิดจากการยอมรับเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำ และพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูงถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ทำให้ใช้ความพยายามในการทำงานด้วยความเอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน

1.2.2 ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมที่ประสบความสำเร็จเพียงบางส่วน โดยผู้ตามยอมปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้นำต้องการ ตราบเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้ตนเองต้องใช้ความพยายาม พลังงานและเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษ จากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลา โดยผลัดที่จะไปทำต่อในวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

1.2.3 ต่อต้าน (Resistance) เป็นพฤติกรรมที่บ่งชี้ว่า การใช้อำนาจไม่ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามไม่เห็นด้วยและต่อสู้คัดค้านคำสั่งหรือความต้องการของผู้นำ จึงพยายามหลีกเลี่ยงและต่อต้านที่จะปฏิบัติตามโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ปฏิเสธไม่ปฏิบัติโดยเด็ดขาด การแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตาม ขอโทษ และอ้างเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ การทำงานนั้นให้ช้าลง เสแสร้งปฏิบัติและบิดเบือนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ถ่วงเวลาจนลืมนไปหรือลืมนึกไป หรือการทำงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่ผู้นำต้องการ รวมถึงให้ผู้มีอำนาจเหนือกว่าสั่งให้ล้มเลิกหรือการหวานล่อให้เลิกสั่งการหรือตัดสินใจนั้น

จากพฤติกรรมการตอบสนองการใช้อำนาจข้างต้น สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลที่อาจเกิดจากการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1998, p. 189)

แบบของอำนาจที่ใช้	การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ตาม		
	1. เกิดความผูกพัน (Commitment)	2. ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance)	3.ต่อต้าน (Resistance)
1. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมี ความสำคัญต่อผู้นำ)	มีโอกาสมาก (ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมี ความสำคัญต่อผู้นำ)	มีโอกาสมาก (ถ้าคำสั่งนั้นจะก่อความ เสียหายต่อผู้นำ)
2. อำนาจจากความ เชี่ยวชาญ (Expert Power)	มีโอกาสมากที่สุด (ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกี่ยวข้อง กับผู้นำและผู้ตาม มีเป้าหมายงานร่วมกัน)	มีโอกาสมาก (ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกี่ยวข้อง กับผู้นำและผู้ตาม รับรู้ต่อเป้าหมายงานของ ผู้นำ)	มีโอกาสมาก (ถ้าผู้นำแสดงความหยิ่ง ยโสและดูถูกเหยียด หยามหรือกรณีผู้ตาม ไม่เห็นด้วยกับ เป้าหมายงาน)
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)	มีโอกาสมาก (ถ้าใช้คำสั่งอย่างสุภาพ และเหมาะสม)	มีโอกาสมาก ที่สุด (ถ้าเห็นว่าคำร้อง ขอหรือคำสั่งนั้นชอบ ด้วยกฎหมาย)	มีโอกาสมาก (ถ้าสั่งด้วยท่วงทียโส และคำสั่งนั้นไม่ เหมาะสม)
4. อำนาจจากรางวัล (Reward Power)	มีโอกาสมาก (ถ้าใช้อย่างชาญฉลาด และเป็นการส่วนตัว)	มีโอกาสมาก ที่สุด (ถ้าใช้เป็นการส่วนตัว ที่ไม่ใช่เป็นการส่วนตัว)	มีโอกาสมาก (ถ้าใช้เชิงหลอกล่อและ ไม่ให้เกียรติ)
5. อำนาจจาก การบังคับ (Coercive Power)	มีโอกาสมาก น้อยที่สุด	มีโอกาสมาก (ถ้าใช้เชิงการช่วยเหลือ และไม่ใช้วิธีการลงโทษ)	มีโอกาสมาก (ถ้าใช้ในเชิงปฏิบัติ หรือหลอกล่อ)

2. อิทธิพล (Influence)

อิทธิพล (Influence) เป็นรูปหนึ่งของอำนาจ (Force) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิด ทัศนคติ หรือการกระทำ ของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ

กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล

ยุกัล (Yukl, 1998) ได้เสนอกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลเชิงรุกไว้ 9 ประการ ดังนี้ (1) กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล (Rational Persuasion) (2) กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeal) (3) กลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ (Consultation) (4) กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (Exchange Tactics) (5) กลยุทธ์การขอร้องเป็นการส่วนตัว (Personal Appeal) (6) กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ (Ingratiation Tactics) (7) กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม (Coalition Tactics) (8) กลยุทธ์การอิงกฎหมาย (Legitimizing Tactics) และ (9) กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน (Pressure Tactics)

จากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำและกลยุทธ์เชิงรุก สามารถนำมาวิเคราะห์สรุปให้เห็นความสัมพันธ์กัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการใช้อำนาจอิทธิพลให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ

ความสัมพันธ์ของอำนาจกับอิทธิพล และความเหมาะสมของการใช้ตามโครงสร้างองค์การ		
อำนาจ	กลยุทธ์อิทธิพล	ทิศทางที่เหมาะสมตามโครงสร้างองค์การ
1. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)	กลยุทธ์การขอร้องเป็นการส่วนตัว (Personal Appeal)	แนวนอน
	กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeal)	บนลงล่าง
2. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)	กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล (Rational Persuasion)	ล่างขึ้นบน
	กลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ (Consultation)	แนวนอน
	กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม (Coalition Tactics)	แนวนอน, ล่างขึ้นบน
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)	กลยุทธ์การอิงกฎหมาย (Legitimizing Tactics)	แนวนอน
4. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)	กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ (Ingratiation Tactics)	บนลงล่าง
	กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (Exchange Tactics)	แนวนอน
5. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)	กลยุทธ์การใช้วิธีกดดัน (Pressure Tactics)	บนลงล่าง

จากแนวคิดที่นำเสนอข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นเครื่องมือที่สามารถส่งเสริมการทำงานของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพัน (Commitment) หรือยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หรือเกิดการต่อต้าน (Resistance) ได้

อิทธิกรบตี สามารถนำอำนาจ (Power) และกลยุทธ์การใช้อิทธิพล (Influence) ทุกประเภท มาใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการประเมินคุณลักษณะของตนเอง วิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารในองค์การ จนสามารถงูใจบุคลากรโดยใช้อำนาจและอิทธิพลที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวคิดข้างต้นสามารถนำมาสรุปลำดับความเหมาะสมของการใช้อำนาจและอิทธิพลของอิทธิกรบตี ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังแผนภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงลำดับความเหมาะสมของการใช้อำนาจและอิทธิพลของอิทธิกรบตี

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล

1. แนวคิดพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหน่วยงานย่อยภายในดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ จึงถือเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่เรียกว่า องค์การภาครัฐ (นิตย สัมภาษณ์, 2546, หน้า 58) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำหลักการประเมินผลองค์การมาเป็นแนวในการประเมินประสิทธิผลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ เอทซियो (Etzioni, 1964, p. 8 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ไชน์ (Schein, 1992, p. 233) เสนอว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในอันที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต ซึ่ง ไพร์ (Price & James, 1972, p. 12) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์การ อย่างไรก็ตาม สตีลส์ (Steers, 1985, p. 72) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพองค์การมีความหมาย 2 ประการ คือ (1) เป็นความสามารถขององค์การที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ (2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิภาพองค์การที่ดีที่สุด เป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบริหารจัดการตามภารกิจจนบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ และหมายรวมถึงความสามารถในการปรับตัวและการเติบโตขององค์การด้วย

3. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ฮอยและมิสเคล (Hoy & Miskel, 1991, p. 123) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ให้พิจารณาได้จาก (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ (4) ความสนใจในชีวิต ส่วนวิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 268) เสนอว่า องค์การที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำวัดได้จากการมีเป้าหมายขององค์การที่เหมาะสมเพียงใด และความสามารถขององค์การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ผู้บริหารขององค์การจึงสามารถวัดประสิทธิภาพขององค์การได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตาม แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp. 36-41) ได้เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพขององค์การไว้ 30 เกณฑ์ ดังนี้ (1) ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Overall Effectiveness) (2) ผลผลิตภาพ (Productivity) (3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) (4) กำไร (Profit) (5) คุณภาพ (Quality)

(6) อุบัติเหตุ (Accidents) (7) การเติบโต (Growth) (8) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) (9) อัตราการออกจากงาน (Turnover) (10) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) (11) การจูงใจในการทำงาน (Motivation) (12)ขวัญกำลังใจในการทำงาน (Morale) (13) การควบคุมในองค์การ (Control) (14) ความขัดแย้ง/ ความผูกพัน (Conflict/ Cohesion) (15) ความยืดหยุ่นในการทำงาน/ การปรับตัว (Flexibility/ Adaptability) (16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal setting) (17) ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย (Goal Consensus) (18) เป้าหมายขององค์การในระดับนานาชาติ (Internationalization of Organizational Goals) (19) ความสอดคล้องกันระหว่างบทบาทและปทัสถานขององค์การ (Roles and Norm Congruence) (20) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร (Managerial Interpersonal Skills) (21) ทักษะด้านการทำงานของฝ่ายบริหาร (Managerial Task Skills) (22) การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Management and Communication) (23) ความพร้อม (Readiness) (24) การใช้สภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ (Utilization of Environment) (25) การประเมินองค์การจากภายนอก (Evaluation by External Entities) (26) เสถียรภาพขององค์การ (Stability) (27) ค่านิยมของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources) (28) การมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลร่วมกัน (Participation and Shared Influence) (29) การเน้นหนักทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) และ (30) การเน้นหนักขององค์การไปสู่ความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

4. การประเมินประสิทธิผลตามกรอบภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศุภลักษณ์ วิริยะสุนัน (2547, หน้า 228-258) ได้ศึกษา การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้าน คือ (1) การจัดการศึกษา (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการแก่ชุมชน (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) การผลิตและพัฒนาครู (7) การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และ (8) การบริหารจัดการสถาบัน ส่วนเพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549, หน้า 192-194) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มี 2 รูปแบบดังนี้ รูปแบบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ควรพัฒนาไปพร้อมกันมีดังนี้คือ (1) กลุ่มส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบล (2) กลุ่มผู้ประกอบการและนักศึกษา และ (3) กลุ่มผู้ประกอบการเอกชน ลำดับความสำคัญในการพัฒนาตามภารกิจที่ทั้ง 3 กลุ่มต้องการเป็นอันดับแรกคือ การบริการวิชาการแก่สังคม รูปแบบส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารตามภารกิจ มีดังนี้ (1) ด้านการสอน (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม (4) ด้านปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี (5) ด้านการทะนุ

บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ (6) ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู นอกจากผลการวิจัยนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านกระบวนการเพื่อประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 105-138) มีสาระสำคัญสอดคล้องกับผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

1. มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธาน ตลอดจนมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และมีการกำหนดตัวบ่งชี้หลัก เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนให้ครบทุกภารกิจ
2. มีระบบและกลไกในการพัฒนาและบริหารหลักสูตร
3. มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. มีโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งบุคคล องค์กรและชุมชนภายนอกมีส่วนร่วม
5. มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์
6. มีระบบสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
7. มีการจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า
8. มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์
9. มีการพัฒนาระบบและกลไกในการสนับสนุนการผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
10. มีระบบบริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
11. มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคมตามเป้าหมายของสถาบัน
12. มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
13. สถาบันใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันสถาบันให้แข่งขันได้ในระดับสากล
14. ภาวะผู้นำทุกระดับของสถาบัน
15. มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้
16. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
17. มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา
18. มีระบบและกลไกในการจัดสรร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงิน และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
19. มีการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกสถาบันร่วมกัน

นอกจากตัวชี้วัดซึ่งมาจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว สถาบันวิจัยและพัฒนาสังคม (2548, หน้า 55-57) ได้เสนอกรอบการประเมินมาตรฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านรายงานการวิจัย โครงการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีกรอบการประเมิน 8 มาตรฐาน ดังนี้ (1) มาตรฐานคุณภาพบัณฑิต (2) มาตรฐานด้านผู้เรียน (3) มาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (4) มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ (5) มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ (6) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (7) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ และ (8) มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล พอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นับว่าเป็นแนวความคิดใหม่ที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือนักการศึกษาต้องทำความเข้าใจ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลเป็นเรื่องที่ยุ่ยากมาก ยิ่งถ้าเป็นองค์กรทางสังคม หรือ องค์กรภาครัฐแล้วเป็นเรื่องที่ยากยิ่งในการประเมินผลงาน (ทองใบ สุดชาติ, 2542, หน้า 112) นักการศึกษา ได้เสนอกรอบเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลไว้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย สำหรับ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้พิจารณาสรุปและกำหนดเป็นตัวแปรแฝงในการศึกษา 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ผลงานตามภารกิจ (2) ความพึงพอใจในงาน และ (3) การเติบโต แต่ละตัวแปรมีเหตุผลในการเลือก ดังนี้

1. ผลงานตามภารกิจ (Mission Achievement) เพราะจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประเมินผลงานตามภารกิจ เป็นแนวคิดที่นักการศึกษาหลายคน เอทซियोนิ (Etzioni, 1964, p. 8 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 1991, p. 123) แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp. 36-41) วิรัช สงวนวงษ์ (2546, หน้า 268) สุลักษณ์ วิริยะสุนัน (2547, หน้า 228-258) เพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549, หน้า 192-194) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550, หน้า 105-138) สถาบันวิจัยและพัฒนาสังคม (2548, หน้า 55-57) เห็นตรงกันว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรลักษณะใดก็ต้องนำมาเป็นตัวแปรในการประเมินเป็นเบื้องต้น นอกจากนี้ จากการศึกษาของกลุ่มภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ก็พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเน้นงานหรือด้านกิจสัมพันธ์ นั่นคือ การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เพราะจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความพึงพอใจในงานก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่นักการศึกษา ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 1991, p. 123); แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp. 36-41) เห็นตรงกันว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรลักษณะใดก็ต้องนำมาเป็นตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกลุ่มภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ก็พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเน้นคนหรือด้านมิตรสัมพันธ์ด้วย นั่นคือการคำนึงถึงด้านจิตใจของบุคลากร และดำเนินการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

3. การเติบโต (Growth) เพราะจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเติบโต ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่นักการศึกษา แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp. 36-41) เสนอให้เป็นตัวแปรหนึ่ง ในการประเมินผลองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยมุ่งไปที่ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีในกลุ่มภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ที่มีกฎหมายเฉพาะคือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เป็นแม่บทในการบริหาร โดยมีความเป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระสูงในการบริหาร และต้องมีศักยภาพในการแข่งขัน จึงพอจะสรุปได้ว่า การเติบโต เป็นตัวแปรแฝงอีกหนึ่งตัวแปร ที่สามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการศึกษาค้นคว้า

ตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ผู้วิจัยคัดเลือกไว้ ได้นำมากำหนดขอบข่ายของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ผลงานตามภารกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษาฉบับราชกฤษฎีกา, 2547, หน้า 2) จากข้อกำหนดข้างต้น จึงกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาไว้ 6 ตัวแปร ได้แก่ (1) การผลิตบัณฑิต (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการ (4) การส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) การถ่ายทอดเทคโนโลยี และ (6) การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ล็อก (Locke, 1976, p. 1342) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในบุคคลบุคคลหนึ่ง ส่วน เสนาเด ดิยาว์ (2546, หน้า 228) สรุปว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน ในทางบวกหรือในทางลบต่องาน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 133) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ โดยเฉพาะ ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน

2.2 ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

เฮสเบอร์ก (Herzberg, 1987, p. 111) ได้นำเสนอทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่กล่าวถึง ปัจจัย 2 ด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ด้านที่ 1 คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

มีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ (1) นโยบายขององค์กร (2) ลักษณะของการบังคับบัญชา (3) สภาพการทำงาน (4) ค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน (5) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (7) สถานภาพ และ (8) ความมั่นคง ปัจจัย 8 ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานสำหรับบุคลากร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นรูปธรรม ด้านที่ 2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ (1) ความสำเร็จ (2) การยกย่อง (3) ลักษณะงาน (4) ความรับผิดชอบ (5) ความก้าวหน้า และ (6) ความเจริญเติบโต ปัจจัย 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้นเป็นการจูงใจภายในที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว เสนาะ ตีเขว (2546, หน้า 227) ได้เสนอประเด็นที่ใช้วัดความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 3 อย่าง คือ (1) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) (2) ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ (3) ความพอใจในที่ทำงาน (Workplace)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นตัวแปรสังเกตได้เพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 6 ตัวแปร ดังนี้ (1) ความสำเร็จ (Achievement) (2) การยกย่อง (Recognition) (3) ลักษณะงาน (Work Itself) (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) (5) ความก้าวหน้า (Advancement) และ (6) ความเจริญเติบโต (Growth)

3. การเติบโต (Growth)

การเติบโต หมายถึง การโตขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 477) นักวิชาการได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเจริญเติบโต ด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้ (ทองใบ สุดชาติ, 2542, หน้า 137) (1) เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) (2) ความก้าวหน้าทางการจัดการ (Executive Advancement) และ (3) การรักษาความสมบูรณ์ทางเศรษฐกิจขององค์กร (Economic Health) องค์กรจะมีความเจริญเติบโตสูงสุด เมื่อองค์กรมีเสถียรภาพ (Stability) และมีความสามารถในการปรับตัวได้สูง (Adaptability) การเติบโต มีความหมายสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร ซึ่ง วิลเลียม (William, 1989, p. 394) ได้บัญญัติไว้ว่า การพัฒนา (Development) มีความหมายตรงกับ ความก้าวหน้า (Progress) หรือกระบวนการในการพัฒนา (The Progress of Development) และนิยามว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น หรือทำให้เกิดสถานภาพที่มีประสิทธิผลมากขึ้น หรือการพัฒนา หมายถึง การเจริญเติบโตไปสู่สถานภาพที่มีวุฒิภาวะมากขึ้น จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการเติบโต ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นตัวแปรสังเกตได้ เพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2 ตัวแปร ดังนี้ (1) การพัฒนา (2) และการปรับตัว

ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

1. ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรม Contemporary English ของ ลองแมน (Longman Dictionary of Contemporary English, 1987, p. 668) กล่าวถึงรูปแบบเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง (2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง และ (3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ส่วนนักการศึกษาได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้ สตันเนอร์ และแวนเคิล (Stoner & Wankel, 1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ส่วน กีเวส์ (Keeves, 1988, p. 599) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ในทัศนะของ ทอสิ และแครอล (Tosi & Carroll, 1982, p. 163) เห็นว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป บาโด และฮาร์ดแมน (Bardo & Hardman, 1982, p. 70) กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติมันเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไป ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียละเอียดขนาดน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ ที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไรในส่วนของการศึกษาไทย อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนี้ สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2525, หน้า 206) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

จากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลายลักษณะ พอจะสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ภาพจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็น

ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายคนได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน ดังนี้
คีเวส์ (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ
แคปแลน และทัตซูกะ (Caplan & Tutsuoka, 1993 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15)
ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (A Model of School Learning) เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

จอยส์ และเวล (Joyce & Weil, 1985 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบเพื่อการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์โดยเสนอไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Informational-Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

3. ลักษณะของรูปแบบ

คีเวส์ (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวถึงหลักการกว้าง ๆ เพื่อกำกับการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

3.1 รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไป ก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

3.2 รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ รวมทั้งสามารถทดสอบได้ด้วยจากการสังเกต ดังนั้นรูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และการทดสอบไม่ได้ผลลงที่รูปแบบนั้นจะถูกปฏิเสธ

3.3 โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง ที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบที่ดีนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการทำนายผลแล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

3.4 รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ และเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ศึกษาต่อไปอีกด้วย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ (Casual Model) ตามประเภทของรูปแบบที่คีเวส์ (Keeves) ได้กำหนดไว้ ซึ่งรูปแบบประเภทนี้พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยการนำเอาตัวแปร องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดี 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นภูมิปัญญา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มาศึกษาความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งศึกษาการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model: LISREL)

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมเฉพาะ คือ โปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยจึงนำเสนอความสัมพันธ์ของรูปแบบกับแนวทางการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล ดังนี้

4.1 ความเป็นมา

คำว่าลิสเรล (LISREL) เป็นคำย่อที่มาจาก LInear Structural RELationship เป็นชื่อโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโดย เจอเรสกอก และเซอร์บอม (Joreskog & Sorbom, 1996) เพื่อวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีการสถิติชุดแปรอย่างหนึ่ง (ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2545, หน้า 1) โมเดลลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลย่อย 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) (1) โมเดลการวัดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) โมเดลการวัดโดยทั่วไปมี 2 โมเดล คือ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกและโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน โมเดลการวัดช่วยแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด โดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝง (2) โมเดลสมการโครงสร้าง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกันในรูปแบบการวิจัย โดยใช้หลักการประมาณค่าพารามิเตอร์ในรูปแบบ ด้วยการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ไปพร้อม ๆ กับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์และรายงานดัชนีความสอดคล้อง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นั่นคือ โมเดลสมการโครงสร้างจะครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทุกโมเดล ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ทั้งที่เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) รูปแบบผลกระทบทางเดียว รูปแบบผลกระทบย้อนกลับ (Recursive or Non-Recursive) และรูปแบบที่มีการร่วมเส้นตรงพหุ (Multi Collinearity)

4.2 ความหมาย

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Liner Structural Relationship Model) คือ รูปแบบการวิจัยหรือแบบจำลองที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี แทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติเพื่อความเหมาะสมในการทำวิจัย เพราะการศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติไม่อาจทำได้โดยสะดวก เนื่องจากมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีโครงสร้างระหว่างปัจจัยต่าง ๆ หลากหลาย วิธีการสร้างรูปแบบการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีนิรนัย ให้ได้ข้อมูลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำรูปแบบการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยว่า รูปแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด และจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบอย่างไรเพื่อให้รูปแบบสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎี และสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งตามหลักการวิจัย นักวิจัยจะต้องตรวจสอบรูปแบบการวิจัยแยกออกเป็น 2 ตอน ตอนแรก เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวิจัยกับปรากฏการณ์หรือ

สภาพการณ์ที่เป็นจริง (Model-Reality Consistency) ส่วนตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model-Data Consistency)

4.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรที่ใช้ในรูปแบบการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) (1) ตัวแปรภายนอก หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านั้น ตัวแปรสาเหตุของตัวแปรภายนอกจึงไม่ปรากฏในรูปแบบ (2) ตัวแปรภายใน หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาว่า ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด สาเหตุของตัวแปรภายในจะแสดงไว้ในรูปแบบอย่างชัดเจน เมื่อแบ่งประเภทของตัวแปรในรูปแบบการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variables) ตัวแปรแฝงไม่สามารถวัดได้โดยตรงแต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด นักวิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดตัวแปรสังเกตได้แทน และสามารถประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงตัวนั้นมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis)

4.4 การเขียนภาพรูปแบบการวิจัย

ในการเขียนภาพรูปแบบการวิจัย นักวิจัยใช้สัญลักษณ์รูปวงกลมหรือวงรีแทนตัวแปรแฝง และใช้รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส หรือรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนตัวแปรสังเกตได้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น ใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร ($\rightarrow$) แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพลและใช้รูปลูกศรสองหัวเส้นโค้ง ($\curvearrowright$) แทนความสัมพันธ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

4.5 คำตอบจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสรล

นักวิจัยสามารถค้นหาคำตอบต่อไปนี้ได้ จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสรล (ไพร์ตัน วงษ์นาม, 2545, หน้า 4-5)

4.5.1 โมเดลเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลจริงหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง โมเดลที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นให้ค่าประมาณพารามิเตอร์แตกต่างจากค่าที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างหรือไม่

4.5.2 โมเดลเชิงสาเหตุแบบใดอธิบายปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ได้ดีที่สุด

4.5.3 ตัวแปรอิสระในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ดีเพียงใด

4.5.4 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมีค่าเป็นเท่าใด

4.5.5 ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นเพียงใด

4.5.6 โมเดลเชิงสาเหตุใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่างกลุ่มได้ตรงกันหรือไม่

4.6 ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยโปรแกรมลิสเรล

ไคแมนทอปัว และซิกกอร์ว (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 7) ได้สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์โดยโปรแกรมลิสเรลไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้ (1) กำหนดกรอบแนวคิดของโมเดล (Model Conceptualization) (2) เขียนแผนภาพสายสัมพันธ์ (Path Diagram Construction) (3) กำหนดความจำเพาะของโมเดล (Model Specification) (4) ระบุค่าตอบเป็นหนึ่งเดียวของโมเดล (Model Identification) (5) ประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) (6) ประเมินความเหมาะสมของโมเดล (Assessment of Model Fit) (7) ปรับแก้โมเดล (Model Modification) และ (8) ศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Model Cross-validation)

จากรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model) กับลักษณะของโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างยิ่ง สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์รอบด้านทุกมิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ประกอบด้วย (1) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ (2) งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (3) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (4) งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (สุภาพ สมศรี, 2540, หน้า 71-72)

1. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
3. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำต้องการให้อธิการบดีแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ 5 อันดับ ดังนี้ (1) อธิการบดีเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานทุกด้าน (2) อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (3) อธิการบดีริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานของสถาบัน (4) อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล (5) อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ส่วนภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร มีการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร (วุฒิชัย วรชิน, 2546, หน้า 130-131) ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคุณลักษณะทางบุคลิกภาพไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ (3) ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารและครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัมพร อิศรารักษ์ (2547, หน้า 110) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามอายุโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบปฏิรูป ด้านความเสนาหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประยุทธ์ ชูสอน (2548, หน้า 94-101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และรายด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (2) ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (4) แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 รายการ ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม (2) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ (3) การมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

กาญจนา แสงสารพันธ์ (2548, หน้า 76) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความมีปารมี ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์

เป็นรายบุคคล และด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยมีความสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านความมีบารมี และด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม สามารถพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การได้ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำภา ปิยารมย์ (2549, หน้า 91) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก พบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง และ (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ, ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล, ด้านการกระตุ้นปัญญา และภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

สุนีย์ จูโรสินธุ์ (2549, หน้า 350-377) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา พบว่า สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของงานด้านต่าง ๆ ซึ่งขึ้นกับ การสื่อสารและความใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับอธิการบดี และจากผลการศึกษาทำให้ได้สไตล์ผู้นำ และสไตล์การบริหาร 4 ชุด ดังนี้ (1) สไตล์การเป็นผู้นำแบบวิสัยทัศน์ คู่กับ สไตล์การบริหารแบบ ประชาธิปไตยในกรอบกฎ ระเบียบ (2) สไตล์การเป็นผู้นำแบบให้คำปรึกษาแนะนำ ให้แรงเสริม คู่กับ สไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี (3) สไตล์การเป็นผู้นำแบบบารมี คู่กับ สไตล์การบริหาร แบบสะท้อนกลับ และ (4) สไตล์การเป็นผู้นำแบบห่างเหิน คู่กับ สไตล์การบริหารแบบเผด็จการ โดยสไตล์ที่ 1 มีความเด่นชัดที่สุด

นอกจากนี้ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัย คือ อธิการบดีเน้นการบริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ และยืนยันว่าพันธะสัญญาในเอกสารไม่สอดคล้องกับการสื่อสารในการปฏิบัติงานจริง จุดอ่อน 3 อันดับแรก ที่สัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของคณาจารย์และนักศึกษา อันเป็นตัวบ่งชี้ผลการทำงานตามสไตล์ ของอธิการบดี ได้แก่ (1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ (2) คุณภาพของบัณฑิต และ (3) ชื่อเสียงของ คณาจารย์

บรอนเนอร์ ไอเซนบิต และกรีสเซอร์ (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007, pp. 15-26) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้ตามและการดำเนินงานขององค์การ: ผลกระทบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของผู้ตามและ

การใช้นวัตกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งเสริม จูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามและเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมของผู้ตามในองค์กร โดยผู้นำส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของผู้ตามด้วยการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในการะงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น ซึ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 91 คน จากบริษัทเอกชนของเยอรมัน 91 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและกระตุ้นจูงใจสมาชิกในองค์กรได้จริง

จากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร โดยภาพรวม ในห้วงเวลาประมาณ 1 ทศวรรษ ที่ผ่านมา พอจะสรุปได้ว่า (1) การแสดงพฤติกรรมที่มีภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย (ประยูทธ ชุสอน, 2548, หน้า 94-101; กาญจนา แสงสารพันธ์, 2548, หน้า 76; อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 91) (2) การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน รวมทั้งสถานศึกษาที่มีประเภทต่างกัน พบว่า มีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกัน (ประยูทธ ชุสอน, 2548, หน้า 94; อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 91) (3) การศึกษาความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กัน (อัมพร อิศรารักษ์, 2547, หน้า 110; อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 91) (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและกระตุ้นจูงใจสมาชิกในองค์กรได้จริง (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007, pp.15-26) และนอกจากนี้ยังพบว่า (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรได้ (อัมพร อิศรารักษ์, 2547, หน้า 110; อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 91)

อย่างไรก็ตามมีผลการวิจัยภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี พบว่า อธิการบดีแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก (สุภาพ สมศรี, 2540, หน้า 71-72) ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการเป็นผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ และที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ สิ่งที่อธิการบดีกำหนดไว้เป็นพันธะสัญญาในเอกสารไม่สอดคล้องกับการสื่อสารในการปฏิบัติงานจริง (สุนีย์ จูไรสินธุ์, 2549, หน้า 350-377)

งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เกี่ยวกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ มีการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 134-137)

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านภูมิหลัง (2) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (3) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และ (4) ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปร

ภาวะความเป็นผู้นำ สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อ ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุดคือ ด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำ (2) ด้านภูมิหลังและ (3) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ภาวะความเป็นผู้นำ รองลงมาคือ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านภูมิหลังและ (2) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

5. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำ และ (3) ด้านภูมิหลัง โดยด้านภูมิหลังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

6. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านภูมิหลัง และ (2) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยด้านภูมิหลังมีอิทธิพลทางอ้อม เชิงบวกมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

7. ข้อค้นพบในการวิจัยมีดังนี้ คือ คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ (2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด (3) ด้านพฤติกรรม ของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมี อำนาจจรรยา และ (4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณบดีจะต้องคำนึงถึงด้วย ได้แก่ วุฒิภาวะ และความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้าง ของงานในคณะที่ชัดเจนสำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้น สามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จ ของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

วโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 112-119) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยภาพรวม ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพล รวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพล รวมสูงสุด โดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม

ผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลังมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง

2. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม

3. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลังมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 288-294) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 6 บทบาทสำคัญ คือ (1) บทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน (2) บทบาทในการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (3) บทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย (4) บทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (5) บทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนากิจการต่าง ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ(6) บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มี 7 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา (3) ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา (4) ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา (6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ (7) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กิณาวังศ์ (2547, หน้า 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ คือ (1) การประเมิน ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม (2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น (3) การให้ ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน (4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ (5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 151-154) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ (1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง (3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมาย ในตนเอง (5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ (7) ด้านสร้างรูปแบบความคิด ทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยนำไปทดลองใช้ใน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อน การทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547, หน้า 352-358) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 48 คุณลักษณะ สามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะได้เป็น 4 ด้าน คือ (1) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร (2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ (3) คุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และ (4) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องการพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มี 4 ขั้นตอน (1) ขั้นการประเมิน เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา (2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (3) ขั้นการดำเนินการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งมี 4 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร, รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ, รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านบุคลิกภาพ, และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

(4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

จามจุรี จำเมือง (2548, หน้า 71-72) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ (1) ด้านวิสัยทัศน์ (2) ด้านการเรียนการสอน (3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน (4) ด้านชุมชน (5) ด้านคุณธรรม และ (6) ด้านการพัฒนาสังคม

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 67) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และ องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นอกจากนี้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ (1) การศึกษาคูงาน (2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ (3) การระดมความคิด

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 75) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (4) การดำเนินการพัฒนา (5) การประเมินผลหลังการพัฒนา (6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (7) การนำเสนอผลการวิจัย และ (8) การประเมินผลและการติดตามผล

จากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญ สามารถจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้ และภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับใด สังกัดหน่วยงานใด หรือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดการศึกษาระดับใด โดยสามารถสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะพัฒนานั้น

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุมาลี ขุนจันดี (2541, หน้า 91) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสามารถ

ในการวางแผนงาน (2) ด้านความปราดเปรื่องในเชิงความคิด (3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/ การบริหารงาน (4) ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี (5) ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน (6) ด้านความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน (7) ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน (8) ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ (9) ด้านความสามารถในการชักนำผู้อื่น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 74) ทำการศึกษาเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม

จารุวรรณ ชุณหวรรณนท์ (2545, หน้า 94) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลสูงที่สุด รองลงมาคือการสร้างวิสัยทัศน์และการกระตุ้นปัญญา ส่วนด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการสร้างบารมี (2) การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และการอบรมทางการบริหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งรายด้านและโดยรวม

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 101) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง (2) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 71) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า พบว่า (1) พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย และรายด้านประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ก็อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้านเช่นเดียวกัน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าครูสภา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของครูสภาภาคการค้า

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 85) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง (2) ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในทางบวก (3) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

สุพจน์ นาสมบัติ (2547, หน้า 89) ได้ศึกษาวิจัยทัศนคติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก (2) วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวทำนายร่วมต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างและพัฒนาค่านิยมร่วม ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์

คำนึง ผุดผ่อง (2547, หน้า 88-89) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเขาปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 62.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

แคลทิยา ศรีใส (2548, หน้า 123-126) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านความมีบาร์มี และการมุ่งความสั้พันธั้เป็นรายบุคคล เป็นตั้พยากรณ์การสร้า้งทีมงานของ ผู้บริหารโรงเรียนได้

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 97) ได้ศึกษาความสั้พันธั้ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้น้ฐาน อำเภอบางท้อ สั้นักงาน เขตพื้น้ที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนั้ถึงความเป็นปัจเจก บุคคลและการสร้า้งแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้น้ฐาน มีความสั้พันธั้กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

ฮินกิน และเทรซี่ (Hinkin & Tracey, 1994, pp. 49-63 อ้างถึงใน นิธิ์ สั้มาพันธ์, 2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การ ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาการศึกษา การปรับเปลี่ยนบรรยาภาสององค์การ การอธิบายการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้า้งวิสัยทัศน์ และการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบการใช้ภาวะผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพองค์การ โดยพิจารณา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน จาการงานการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการโรงแรมทั้ง 2 แบบ โดยแบบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบต่อสูงกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตามรับรู้ผลกระทบด้านประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด รองลงมา คือ ความพึงพอใจ ความโปร่งใส ในการทำงาน และพันธกิจขององค์การ

จุง เบส และ โซซิก (Jung, Bass & Sosik, 1995, pp. 3-18) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเชื่อมโยง ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ : การคำนั้ถึงปัจเจกบุคคลในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจจากนักวิจัยทางการบริหาร เป็นอย่างมาก เพราะเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ สำหรับการทำความเข้าใจภาวะผู้นำในองค์การ จาการงาน การวิจัยย่อย ๆ พบว่า มีคุณลักษณะมากมายของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ การคำนั้ถึงปัจเจกบุคคลในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวผลักดัน จากภายนอกใน ในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะ 4 ด้านของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เบสและคณะศึกษาไว้ สามารถอธิบายความเชื่อมโยงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 74) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (จารุวรรณ ชุมหวรรณนท์, 2545, หน้า 94; วรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 101; สุพจน์ นาสมบัติ, 2547, หน้า 89; คำนึ่ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 88-89; แคทลียา ศรีใส, 2548, หน้า 123-126) (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการบริหารหลายประการ เช่น มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548 หน้า 97) มีความสัมพันธ์สุขภาพองค์กร (วรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 101) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (ดวงรัตน์ จินตชาติ, 2546, หน้า 71) มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ (กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 85) มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (สุพจน์ นาสมบัติ, 2547, หน้า 89) มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (คำนึ่ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 88-89) มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน (แคทลียา ศรีใส, 2548, หน้า 123-126) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 97) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เกิดทิศทางใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ และก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ในองค์กร (Tucker & Russell, 2004, pp. 103-111) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลขององค์กร รองลงมาคือ ความพึงพอใจ ความโปร่งใสในการทำงานและพันธกิจขององค์กร (Hinkin & Tracey, 1994, pp. 49-63 อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์, 2546) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวผลักดันจากภายนอกในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะ 4 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีศึกษาไว้ สามารถอธิบายความเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน (Jung, Bass, & Sosik, 1995, pp. 3-18) (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และการอบรมทางการบริหารของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2550, หน้า 138-145) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า รูปแบบการบริหารประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเรียนการสอน (2) ด้านการวิจัย และ (3) ด้านการบริการชุมชน

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547, หน้า 228-258) ได้ศึกษา การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้าน คือ (1) การจัดการศึกษา

(2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการแก่ชุมชน (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) การผลิตและพัฒนาครู (7) การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และ (8) การบริหารจัดการสถาบัน โดยมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครูและด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรีมีวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบผสมผสานกัน คือ (1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (2) วัฒนธรรมแบบราชการและ (3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว และมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรียังไม่มีผลการดำเนินงานกับคู่แข่งองค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ

เพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549, หน้า 192-194) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มี 2 รูปแบบดังนี้ รูปแบบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ควรพัฒนาไปพร้อมกันมีดังนี้คือ (1) กลุ่มส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบล (2) กลุ่มผู้ประกอบการและนักศึกษา และ (3) กลุ่มผู้ประกอบการเอกชน ลำดับความสำคัญในการพัฒนาตามภารกิจที่ทั้ง 3 กลุ่มต้องการเป็นอันดับแรกคือ การบริการวิชาการแก่สังคม รูปแบบส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารตามภารกิจ มีดังนี้ (1) ด้านการสอน (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม (4) ด้านปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี (5) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ (6) ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

จากงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรีสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรีมีพันธกิจ 8 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการศึกษา (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการแก่ชุมชน (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) การผลิตและพัฒนาครู (7) การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และ (8) การบริหารจัดการสถาบันรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรี 3 ประการ ได้แก่ (1) ด้านการเรียนการสอน (2) ด้านการวิจัย และ (3) ด้านการบริการชุมชน (พิบูล ภูมิโคกรักษ์, 2550 หน้า 138-145) นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรีมีวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบที่ผสมผสานกัน คือ (1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (2) วัฒนธรรมแบบราชการและ (3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร, 2547, หน้า 228-258) ส่วนรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมโหรี ผลการวิจัยสรุปไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ควรพัฒนาไปพร้อมกันรูปแบบส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารตามภารกิจ (เพชรสุดา ภูมิพันธ์, 2549, หน้า 192-194)