

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย “การศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม และเพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน และบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 367 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดยภาพรวมและรายด้าน
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดยภาพรวมและรายด้าน
4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดยภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในทัศนะของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ในด้านสร้างความเชื่อมั่น เกิดความเคารพ มีความศรัทธา และเกิดความไว้วางใจในความสามารถของผู้นำเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมกล่าวคือ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน บุคลากรจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำของตน และต้องการเลียนแบบผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้ได้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วย ศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงความมั่นใจให้แก่ผู้ตามหรือบุคลากร ว่าสามารถช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และการส่งต่อวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัยรับรู้โดยทั่วกันเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม

กล่าวคือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่าง
 แข็งขัน และให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน
 และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
 ในมหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย โดยผู้นำควรมีบทบาทที่สำคัญ
 มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสำนัก
 ท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นที่แตกต่าง กล่าวคือ ต้องสร้างบรรยากาศใหม่ในองค์กรหรือในมหาวิทยาลัย
 โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีวิธิดำเนินการ รวมทั้งความสามารถในการเอาชนะการต่อต้าน
 การเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างบรรยากาศใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้
 ทั้งนี้ยังต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทาง
 อุดมการณ์ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้อง
 กันว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้นำที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยยอมรับ จะต้องเป็นไป
 ด้วยบทบาทของการเป็นผู้นำในตนเอง ที่แสดงความดีงามและความสามารถทั้งหมดออกมาใน
 เชิงประจักษ์ จนเกิดการยอมรับและศรัทธาด้วยพลังอำนาจภายในจิตใจหรือจิตสำนึกของบุคลากร
 เหล่านั้นเอง โดยมีทั้งความดีงามและความสามารถเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเห็นด้วยรับบุคลากรใน
 มหาวิทยาลัยมาเป็นหนึ่งเดียวกับมหาวิทยาลัยได้ โดยกล่าวเพิ่มเติมว่า “ความสามารถ คือ หน้าที่
 ที่ผู้นำจะต้องแสดงออกต่องานและต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในขณะที่ความดีงาม
 คือ บทบาทที่ผู้นำจะต้องแสดงออกต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย”

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารงานเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่า ต้องแสดงบทบาทการเป็น “นาย”
 โดยเห็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็น “บ่าว” ที่ผู้นำต้องการสิ่งใด และจะบงการเพื่อเอาให้ได้ตามใจ
 ประารถนาแต่อย่างใดได้ การเป็นผู้นำ หมายถึง การที่จะต้องปฏิบัติตนอย่างไรที่จะให้บุคลากร
 เหล่านั้นรักและศรัทธาอย่างใจจริง รวมทั้งพร้อมที่จะยอมตาม เชื่อตาม และทำตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำ
 จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความ “ยอมรับ” ในตัวของผู้นำให้จนได้เสียก่อน จึงจะเป็นผู้นำพวกเขาได้
 โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยควรแสดงพฤติกรรมที่
 ประกอบด้วยความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความอดทนอดกลั้น ให้อภัยและส่งเสริม
 สนับสนุนต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยด้วย

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดพลังภายในใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมสำคัญในวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ มหาวิทยาลัย สามารถจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรด้วยการใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการกิจการงานในมหาวิทยาลัยอย่างยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ แรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดซึ่งไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แต่แรงจูงใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่าบุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาว่าบุคลากรมีความต้องการสิ่งใด และตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่บุคคลจะทำงานเต็มศักยภาพนั้น จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำ ได้แก่ สิ่งของรางวัล ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจจะเป็นการได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจึงต้องมียุทธศาสตร์ในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ บุคลากรและใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ด้านการที่ผู้บริหารจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเสริมแรงและพยายามผลักดันให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอันจะนำไปสู่อนาคต การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ เกิดเป็นการทำงานอย่างมีจิตสำนึกด้วยใจรักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลหรือร่วมสนทนาพูดคุยเป็นกลุ่มกับบุคลากรเพื่อให้ได้ทราบข้อมูลมาสร้างแรงบันดาลใจภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเพื่อสร้างความท้าทายปัญหา และกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม ด้วย ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองคณบดี ท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นที่แตกต่าง กล่าวคือ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมานะพยายามสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสำนักท่านหนึ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นความสามารถของบุคลากรที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ว่าแบบใด เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยวิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์ประกอบกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ ผู้บริหารควรแสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้บริหารพร้อมยอมรับในความคิดแบบต่าง ๆ ของบุคลากรโดยการประชุมและแจ้งให้ทราบ ตลอดจนนำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้ในการพิจารณาอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้แสดงออกซึ่งการใช้ความคิด

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมในด้านการเตรียมความพร้อมในด้านการให้ความรู้ ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้เรียนรู้ สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน รวมทั้งการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล ให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และคอยเป็นที่ปรึกษาเป็นรายบุคคล เอาใจใส่เป็นพิเศษมีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง นอกจากนี้ยังให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใส่ใจในการรับรู้ความต้องการของปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของบุคลากรด้วย

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานของบุคลากร การที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานสิ่งใด ต้องให้สอดคล้องกับวุฒิการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และควรตระหนักว่าคนเรามีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน จุดหมายที่แตกต่างกันทำให้บุคลากรตั้งใจทำงานแตกต่างกันไปด้วย นอกจากนั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคลยังเป็นสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาในหน่วยงานมหาวิทยาลัยได้ ผู้บริหารต้องยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามโน้มน้าว ชี้นำให้บุคคลยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกัน โดยนำส่วนเด่นและสิ่งดีในความแตกต่างของแต่ละบุคคลมาใช้ ให้เป็นพลังที่เข้มแข็งในการพัฒนาความก้าวหน้าของหน่วยงานมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ซึ่งทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความพยายามที่ต้องอาศัยความตั้งใจ เวลา ตลอดจนแนวคิดทางจิตวิทยาเข้ามาเป็นส่วนประกอบในการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้วย จึงจะสำเร็จ

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การที่ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารควรจะเรียนรู้ และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงานในการคิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันว่า “ความแตกต่างของตัวบุคคลเป็นเรื่องธรรมดา” ที่ผู้บริหารควรยอมรับให้ได้และเรียนรู้ที่จะมีมุมมองในด้านสิ่งดี ๆ ของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและความสามารถ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีต่อผลการทำงานและตำแหน่งหน้าที่

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารควรหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ครอบคลุมหมายงานที่มีคุณค่าเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีเพราะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการวางแนวทางในการดำเนินงานหรือเป็นการกำหนดอนาคตของมหาวิทยาลัยโดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ยังเป็นที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตด้วย

2. การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมผลงานใหม่ การทำงานโดยแนวคิดสมัยใหม่ใหม่จะตอบสนองความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาพแวดล้อม รวมทั้งบริบทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

3. การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างองค์กรแห่งความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดอย่างเป็นระบบรวมถึง แบ่งปันความรู้ การหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย

4. การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปสู่ วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งใช้ความสามารถในการสรรหากลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป็นผลสำเร็จ ภาพแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่เป็นความหวังสูงสุดจะเป็นแรงขับให้คนเกิด ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การใช้หลักการกระจายอำนาจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารต้องมีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนความรับผิดชอบ และมาตรฐาน การปฏิบัติของหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องมีการมอบอำนาจ การตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรใน ระหว่างสื่อสารได้ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ให้ความสำคัญต่ออุดมการณ์และแนวทาง หรือวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยต่อบุคลากรทั้งหมดโดยผ่านผู้นำหรือผู้บริหาร การสื่อสารจึงมี ความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรทั้งนี้ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือ ทางการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรถึงความจำเป็นต่อ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตและนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรใน องค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้เกิด การยอมรับ ลดการต่อต้าน ทั้งนี้ ผู้บริหาร บุคลากร ล้วนมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมขององค์กร การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย ปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจ ซึ่งการตัดสินใจจะกระทำโดยการประชุมในทุกระดับ ขององค์กร มอบหมายงานดำเนินงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

9. การบริหารทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงในขนาดตลอดจนความสำเร็จของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง เป็นคนเก่ง คนดี ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการได้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม คือ องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงศักยภาพของบุคลากร ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความต้องการของบุคลากร เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผู้บริหารยังจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทางปัจจัยด้านอื่น ๆ มาร่วมการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกันด้วย

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรแสดงออกด้วยแบบอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ประจักษ์ เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหาร ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงจะได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งและจากใจจริงจากบุคลากร พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่บุคลากรอื่นจะนำไปสู่

การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเกิดการตระหนักถึงการแสดงออกของผู้บริหาร เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย พัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เกิดความสนใจ เชื่อมมั่นไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคตซึ่งจะมาซึ่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมมั่น สรรพสามัคคี และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้บริหารควรจะต้องประพาดคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือส่วนรวม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรม และจริยธรรมเสียสละ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารงานเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่อง ค่านิยมขององค์กร ความเชื่อ และการมีเป้าหมายในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เกิดเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัวได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ การสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมนักวิชาการให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร ขอมอบสิทธิหรือเกิดความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารต้องหาวิธีจูงใจประกายความคิดที่บุคลากรคิดที่จะช่วยการทำงานให้สำเร็จเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยใช้การเสริมแรงหรือแรงหนุนทางอารมณ์ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า

สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ แล้วมีการตอบสนองต่อความต้องการนั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องศึกษาว่าบุคลากรมีความต้องการสิ่งใดและสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่าง ได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่าแนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงานมหาวิทยาลัยโดยการเสริมแรงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารควรสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มบุคลากรเกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้บริหารจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารงานเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย รักและผูกพันยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมโดยเกิดจากแรงจูงใจภายในน่าจะเป็นผลดีมากกว่าเกิดจากแรงจูงใจภายนอกที่เป็นวัตถุสิ่งของรางวัล หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องศึกษาวิเคราะห์ แยกแยะใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจและเสริมแรงให้เหมาะสม ทั้งนี้ การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยจะนำไปสู่การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในสังคมอนาคตได้อย่างยั่งยืน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ การกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีฝึกคิดทบทวนความเชื่อและค่านิยมเดิมของบุคลากรหรือผู้บริหารหรือมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรและจะให้การสนับสนุนหากบุคลากรต้องการวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจะส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ด้วยตัวเอง ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองคณบดี ท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นที่แตกต่าง กล่าวคือ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรตื่นตัว

และเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญห หรือประเด็นด้านต่าง ๆ โดยการค้นหาและใช้กลยุทธ์แนวทางใหม่ ๆ โดยพิจารณาจากแนวคิด องค์ความรู้เดิมที่ดี มีประโยชน์ แล้วนำมาพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้น ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ตลอดจนนำความคิดเห็นที่มีผู้เสนอมาใช้ในการพิจารณาอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้แสดงออกทางความคิด

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้แสดงออกด้านการใช้ปัญญาในการสร้างสรรค์แล้ว ผู้บริหารยังต้องให้คำแนะนำ ให้แนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งสมมติฐาน ตามกระบวนการการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้มา ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากรและคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล ให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะเป็นผู้สอน ที่เลี้ยง และเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากร นอกจากนี้ การคำนึงถึงปัจเจกของบุคคลยังเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยความรัก ความเมตตา การเอาใจใส่เป็นพิเศษในการรับรู้ความต้องการของปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละบุคคล

วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า วิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ประการแรก ผู้บริหารต้องมีการคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหรือความเชื่อของพนักงานที่มีความหลากหลาย แล้วจึงสร้างวัฒนธรรมให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันประสานกันได้อย่างดี นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องศึกษาถึงความแตกต่างของบุคลากรตลอดจนความต้องการของแต่ละบุคคล โดยนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้และการเสริมแรงเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

แนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างได้ให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารควรหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยคำนึงถึงตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล หากยังไม่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารควรสื่อสารชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังและหาแนวทางพัฒนาให้เหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรเองก็มีความสุขในการทำงาน บุคลากรก็จะทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารจึงต้องมีการคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหรือความเชื่อของบุคลากรที่มีความหลากหลาย แล้วสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันประสานกันได้อย่างดี ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรที่ทำงานมีความสุข ผลงานที่ออกมาย่อมมีประสิทธิภาพสูงสุด และจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ โดยกล่าวว่า “การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มหาวิทยาลัยมีความมุ่งหวังเพื่อให้งานสำเร็จ โดยทุกฝ่ายสบายใจและมีความสุข” นอกจากนี้ ยังให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและต้องวางตำแหน่งงานให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเองก็มีความสุขในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร บุคลากรก็จะทุ่มเทตั้งใจกับการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากอีกต่อไป

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงานของมหาวิทยาลัย สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทำงานตลอดจนจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคตได้
2. การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การเสาะหาแนวความคิดที่ใหม่และเป็นประโยชน์ ทั้งการตั้งใจและการเตรียมการที่เหมาะสม มีความจำเป็นต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ยังให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร คือ บรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมรอบ ๆ กลุ่มทำงาน นั้นหมายถึงผู้บริหารจึงควรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ องค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคตให้ได้
3. การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนั้น ยังมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมี การสนับสนุนและส่งเสริมในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรให้แก่บุคลากร โดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เพื่อการดำเนินงานเกิดผลสูงสุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
4. การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นการกำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการจัดทำแผนและประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติที่ดี เพราะ โอกาสผิดพลาดน้อย ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นภารกิจขององค์กร เมื่อวางแผนแล้วจะต้องมีการดำเนินงานตามแผนเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การใช้หลักการกระจายอำนาจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญถึงลักษณะที่แตกต่างกันของ บุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงาน ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงานกระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรม รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต

6. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า เป็นการสื่อสารความรู้สึกรัก ความนึกคิดและข้อมูลข่าวสาร โดยผู้บริหารมีความประสงค์จะให้บุคลากร ตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ เกิดการประสานงาน เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ การดำเนินงานต้องกระจายข้อมูลให้เร็วที่สุด ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากร เห็นภาพรวม ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนในการเปลี่ยนแปลง และ มีการจัดการความล้มเหลวในการสื่อสาร ไม่ตำหนิผู้พูดหรือผู้ฟังเมื่อเกิดการต่อต้าน แต่ให้พิจารณา ความผิดพลาดของเนื้อหา ข้อมูลที่น่าเสนอและแก้ไขสร้างความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แล้วผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเชื่อและตระหนัก ปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร เติบโตเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กันไป เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลา และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ เกิดการยอมรับ ลดการต่อต้าน การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย ปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของ หน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยดำเนินการร่วมกัน เกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนการดำเนินงานและที่สำคัญยังเป็นการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้อง กับความต้องการของมหาวิทยาลัยส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของ สังคมอนาคตได้

9. การบริหารทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การเปลี่ยนแปลงในอนาคตตลอดจนความสำเร็จของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร กล่าวคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจ หุ่่มเท แรงกายแรงใจทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและ ปริมาณงานที่ดีขึ้นสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสังคมอนาคตได้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นในทิศทาง ที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม คือ องค์กรประกอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยให้เหตุผลเพิ่มเติม กล่าวคือ ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล นั้น ถือเป็นเรื่องที่จะต้องบริหารจัดการเป็นอันดับต้น ๆ เพราะความสำเร็จของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับ ศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยจึงปรารถนาและให้ ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัด มหาสารคามตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหาร ควรแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในตนเองที่แสดงความดีงามและความสามารถทั้งหมดออกมา ในเชิงประจักษ์ ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่ประกอบด้วยความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความอดทนอดกลั้น ให้อภัยและส่งเสริมสนับสนุนต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรแสดง ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้บุคคลยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมขององค์กร ความเชื่อและ การมีเป้าหมายในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เกิดเป็น แบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัวได้อย่างเหมาะสม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารควรประพฤติในทางที่ถูกต้องให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเสริมแรงและพยายามผลักดันให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอันจะนำไปสู่สังคมอนาคตของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ เกิดเป็นการทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ ผู้บริหารควรสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการปลูกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มบุคลากรเกิดการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย รักและผูกพันยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมโดยเกิดจากแรงจูงใจภายในเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในสังคมอนาคตได้อย่างยั่งยืน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมในด้านการเตรียมความพร้อมในด้านการให้ความรู้ตลอดจนคำแนะนำแนวทางการดำเนินงานแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้เรียนรู้สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน รวมทั้งการให้กำลังใจ ขกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานตามกระบวนการการแก้ปัญหา และควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้มาซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้บริหารควรจะเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงานในการคิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล รวมถึงการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ส่งเสริมการเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีต่อผลการทำงานและตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยคำนึงถึงตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรสื่อสารชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวังและหาแนวทางพัฒนาให้

เหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรเองก็มีความสุขในการทำงาน และผู้บริหารควรคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหรือความเชื่อของบุคลากรที่มีความหลากหลาย แล้วสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 นำเสนอรายละเอียดโดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ปรากฏดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	147	40.0
หญิง	220	60.0
รวม	367	100
อายุ		
20-30 ปี	160	43.3
31-40 ปี	159	43.3
41-50 ปี	24	6.7
51-60 ปี	24	6.7
รวม	367	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	294	80.0
ปริญญาโท	49	13.3
ปริญญาเอก	24	6.7
รวม	367	100
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	232	63.3
5-9 ปี	86	23.3
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	49	13.3
รวม	367	100

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 367 คน จำแนกตามเพศ ซึ่งเป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็น ร้อยละ 40 และเพศหญิง จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 60

จำแนกตามอายุ ได้แก่ อายุ 20-30 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 อายุ 31-40 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 อายุ 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

จำแนกตามระดับการศึกษา ได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 294 คน คิดเป็น ร้อยละ 80 การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และการศึกษาระดับ ปริญญาเอก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 ประสบการณ์การทำงาน 5-9 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.3 และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดยภาพรวมและ รายด้าน

ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางการ บริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วยปัจจัย 9 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงาน ในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมและการคิด เชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนเรียนรู้ของบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย การใช้ หลักการกระจายอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งโดยภาพรวมและ รายด้าน ปรากฏดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	การกำหนดวิสัยทัศน์	4.04	0.65	มาก
2	การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์	4.29	0.69	มาก
3	การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	3.95	0.83	มาก
4	การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย	3.66	0.77	มาก
5	การใช้หลักการกระจายอำนาจ	4.34	0.75	มาก
6	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.75	มาก
7	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร	3.49	0.78	ปานกลาง
8	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.01	0.73	มาก
9	การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.87	0.97	มาก
รวมเฉลี่ย		3.97	0.76	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เรียงลำดับจากด้านที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อย คือ การใช้หลักการกระจายอำนาจ ($\bar{X} = 4.34$) การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.29$) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.15$) การกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.04$) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.01$) การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.95$) การบริหารทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 3.87$) การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ($\bar{X} = 3.66$) และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.73	0.44	มาก
2	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.56	0.72	มากที่สุด
3	มีการกำหนดนโยบายจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีแนวทางดำเนินงานและการประเมินผลที่ชัดเจนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.58	มาก
4	ผู้บริหารได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายทั้งความสำเร็จต่าง ๆ แก่บุคลากรในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในอนาคต	4.06	0.58	มาก
5	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นระยะ ๆ จากบุคคลหลายฝ่าย	3.80	0.92	มาก
เฉลี่ยรวม		4.04	0.64	มาก

จากตารางที่ 13 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.56$) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีแนวทางดำเนินงานและการประเมินผลที่ชัดเจนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.06$) และผู้บริหารได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายทั้งความสำเร็จต่าง ๆ แก่บุคลากรในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในอนาคต ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ($\bar{X} = 3.73$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางานในมหาวิทยาลัย	4.33	0.71	มาก
2	ผู้บริหารให้แนวทางในการทำงานกันเป็นทีม เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.33	0.71	มาก
3	ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานด้วยความอิสระ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่คิดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวดจนเกินไป	4.06	0.58	มาก
4	มีการยกย่องและยอมรับในผลงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงาน	4.23	0.97	มาก
5	ผู้บริหารเน้นการทำงานในรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม	4.50	0.50	มาก
เฉลี่ยรวม		4.29	0.69	มาก

จากตารางที่ 14 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเน้นการทำงานในรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.50$) ผู้บริหารนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางานในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.33$) และผู้บริหารให้แนวทางในการทำงานกันเป็นทีม เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.33$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานด้วยความอิสระ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่คิดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวดจนเกินไป ($\bar{X} = 4.06$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนาความก้าวหน้ามหาวิทยาลัย	3.96	0.71	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน มุ่งพัฒนางานโดยรวม ไม่ได้มุ่งพัฒนางานส่วนใดส่วนหนึ่ง	3.93	0.69	มาก
3	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ รวมทั้งการบริการทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.13	0.93	มาก
4	ส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยหาความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ	3.43	1.13	ปานกลาง
5	ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.30	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม		3.95	0.83	มาก

จากตารางที่ 15 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.30$) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ รวมทั้งการบริการทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.13$) และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนาความก้าวหน้ามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยหาความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.43$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.86	0.34	มาก
2	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบริบทของมหาวิทยาลัย	3.76	0.93	มาก
3	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน	3.53	0.97	มาก
4	ผู้บริหารวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.83	0.94	มาก
5	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.33	0.71	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.66	0.77	มาก

จากตารางที่ 16 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.86$) ผู้บริหารวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.83$) และผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบริบทของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.33$)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	มีการกำหนดภาระ หน้าที่ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร อย่างชัดเจน	3.83	0.94	มาก
2	มีการประชุมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจตามสายงาน การบังคับบัญชา	4.33	0.71	มาก
3	ผู้บริหารมีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบตาม บทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากร	4.70	0.70	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ขอบเขต ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของ บุคลากร	4.30	0.70	มาก
5	มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนา สมรรถนะบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.56	0.72	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.34	0.75	มาก

จากตารางที่ 17 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการใช้หลักการกระจาย
อำนาจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญ
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายการตัดสินใจและ
ความรับผิดชอบตามบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.70$) ผู้บริหารมีการนำผลการประเมิน
มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.56$) และมีการ
ประชุมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจ
ตามสายงานการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.33$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ
มีการกำหนดภาระ หน้าที่ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	บุคลากรรับทราบวิสัยทัศน์ นโยบายบริหารของผู้บริหาร เชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย เกิดความ เข้าใจถึงจุดหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	3.80	0.92	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการแสดงความคิดเห็นและการรับฟังข้อเสนอแนะของ บุคลากร	3.80	0.92	มาก
3	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.10	0.92	มาก
4	ส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเกิด การติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร ในองค์กร	4.60	0.49	มากที่สุด
5	ผู้บริหารร่วมพบปะ พูดคุย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของ มหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ	4.46	0.50	มาก
เฉลี่ยรวม		4.15	0.75	มาก

จากตารางที่ 18 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม
มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจาก
มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเกิด
การติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.60$) ผู้บริหารร่วม
พบปะ พูดคุย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

หลักของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.46$) และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ บุคลากรรับทราบวิสัยทัศน์ นโยบายบริหารของผู้บริหารเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย เกิดความเข้าใจถึงจุดหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการแสดงความคิดเห็นและการรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการวางแผนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.20	0.84	ปานกลาง
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมตลอดทั้ง โครงการอบรมพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร	4.46	0.73	มาก
3	ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในมหาวิทยาลัย	2.86	0.34	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ เสริมแรงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เอาชนะอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน	3.60	1.00	มาก
5	ผู้บริหารมีการฝึกประสานกำลังกับทุก ๆ ฝ่าย ในการร่วมมือดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น	3.36	0.71	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.49	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมองค์กร ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมตลอดทั้งโครงการอบรมพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.46$) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ เสริมแรงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเอาชนะอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.60$) และผู้บริหารมีการฝึกประสานกำลังกับทุก ๆ ฝ่าย ในการร่วมมือดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.36$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.86$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	เปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนรับรู้ข้อมูลในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.36	0.71	มาก
2	มีการประชุมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.06	1.08	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย	3.33	0.71	ปานกลาง
4	ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายได้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.73	0.44	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน	4.60	0.72	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.01	0.73	มาก

จากตารางที่ 20 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก่ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.60$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนรับรู้ข้อมูลในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.36$) และผู้บริหารมีการประชุมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.33$)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ผู้บริหารได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่ตอบสนองการปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	4.06	1.08	มาก
2	การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ	4.06	1.08	มาก
3	ผู้บริหารมีการวางระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน	3.20	1.09	ปานกลาง
4	ปัจจุบันผู้บริหารมีการวางแผนในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย สามารถคัดสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของอนาคต	4.63	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
5	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและได้ว่าเป็นธรรมเนียม	3.43	1.13	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.87	0.97	มาก

จากตารางที่ 21 ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ปัจจุบันผู้บริหารมีการวางแผนในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย สามารถคัดสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของอนาคต ($\bar{X} = 4.63$) ผู้บริหารได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่ตอบสนองการปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.06$) และการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีการคำนึงถึงประสบการณ์ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.20$)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดยภาพรวมและรายด้าน

รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติของผู้บริหารใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ปรากฏดังต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์	3.80	0.97	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	3.66	0.83	มาก
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.00	0.84	มาก
4	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.31	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย		3.94	0.86	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.31$) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.00$) การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.80$) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.66$)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.33	0.71	มาก
2	แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน	3.06	1.08	ปานกลาง
3	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัย ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องของมหาวิทยาลัย	4.36	0.71	มาก
4	ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธาเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้บริหาร	3.83	0.94	มาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
5	วางตัวให้เป็นทีเคารพนับถือของผู้อื่น และผู้อื่นมีความเคารพ	3.83	0.94	มาก
6	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ	3.56	0.97	มาก
7	มีลักษณะเป็นมิตรไมตรีกับผู้ร่วมงานทุกคน พุด แสดงให้ ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วย สร้างบรรยากาศดีในการทำงานได้	3.33	1.39	ปานกลาง
8	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึง ความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.56	0.97	มาก
9	ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดย นำความรู้ และหลักการมาใช้	3.83	1.17	มาก
10	มีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน แสดงให้ ผู้อื่นเห็นถึงความศรัทธาในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง	4.36	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย		3.80	0.97	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารได้ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.36$) ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความศรัทธาในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.36$) และผู้บริหารได้มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ($\bar{X} = 4.33$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติ น้อยกว่าข้ออื่น คือ การแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน ($\bar{X} = 3.06$)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	3.36	0.71	ปานกลาง
2	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.80	0.92	มาก
3	ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	3.06	1.08	ปานกลาง
4	แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์	3.60	0.72	มาก
5	ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.70	0.70	มากที่สุด
6	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ และให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.06	0.58	มาก
7	ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.06	1.08	ปานกลาง
8	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.83	0.94	มาก
9	มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น	3.83	0.94	มาก
10	ตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงมีความมั่นคงในความคิด	3.36	0.71	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.66	0.83	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.70$) ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ และให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.06$) และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการแสดงออกให้ผู้ร่วมงานได้มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสา

ทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นและทำให้
ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.06$)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน	4.50	0.50	มาก
2	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เพื่อความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.50	0.50	มาก
3	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สนับสนุนความ หลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์	3.73	0.44	มาก
4	ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน และ ตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูล หลักฐาน	3.83	0.94	มาก
5	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ให้ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน	4.36	1.03	มาก
6	ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนา	2.60	0.72	ปานกลาง
7	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง และตรวจสอบ ประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.06	1.08	มาก
8	แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	3.93	1.25	มาก
9	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัย และใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการ ตัดสินใจ	4.46	0.89	มาก
10	แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงาน ทราบสม่ำเสมอ	4.06	1.08	มาก
รวมเฉลี่ย		4.00	0.84	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.50$) ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยรวมถึงการใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.46$) และผู้บริหารได้มีการแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ การชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นจุดด้อยของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนา ($\bar{X} = 2.60$)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ	4.46	0.89	มาก
2	เปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	4.73	0.44	มากที่สุด
3	ส่งเสริมให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน	4.06	1.08	มาก
4	ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน และส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.71	มาก
5	แสดงความความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	4.60	0.72	มากที่สุด
6	มอบหมายงานตามความสามารถ และอำนาจของผู้ร่วมงาน ในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น	4.33	0.71	มาก

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
7	พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคน ให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	4.33	0.71	มาก
8	รู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน และประเมิน ความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต	4.06	1.08	มาก
9	ได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงานแต่ละคน ติดตามและ บันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน	4.06	1.08	มาก
10	ให้ความสนใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน เปิดโอกาส ให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	4.20	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย		4.31	0.82	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.73$) ผู้บริหารได้แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงานและทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 4.60$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ การส่งเสริมการให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน การรับรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนและประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคตและผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงานแต่ละคน ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$)

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม นำเสนอโดย
ภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์
ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X_1 = ปัจจัยที่ 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
- X_2 = ปัจจัยที่ 2 ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์
- X_3 = ปัจจัยที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร
- X_4 = ปัจจัยที่ 4 ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย
- X_5 = ปัจจัยที่ 5 ด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ
- X_6 = ปัจจัยที่ 6 ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- X_7 = ปัจจัยที่ 7 ด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร
- X_8 = ปัจจัยที่ 8 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- X_9 = ปัจจัยที่ 9 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- Y = รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม แยกรายด้าน

ปัจจัยทางการ บริหารจัดการ ในมหาวิทยาลัย	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
Y	.873**	.397*	.942**	.926**	.865**	.685**	.882**	.698**	.983**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่
ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ทุกตัวแปร
มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก มีระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ตัวแปรปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านการบริการ
ทรัพยากรบุคคล (X_9) ($r = .983$) กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน
จังหวัดมหาสารคามมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ในระดับสูงมาก รองลงมา คือ ปัจจัยด้าน
การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร (X_3) ($r = .942$) ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนด
นโยบาย (X_4) ($r = .926$) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร (X_7) ($r = .882$)
ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ($r = .873$) ปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ (X_5)
($r = .865$) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X_8) ($r = .698$) และปัจจัยด้านการสื่อสาร
อย่างมีประสิทธิภาพ (X_6) ($r = .685$) ตามลำดับ โดยมีปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย
ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ (X_2) ($r = .397$) มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในทิศทางบวก ในระดับต่ำ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการ
ส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สรุป
ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ในจังหวัดมหาสารคามตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัย
ในจังหวัดมหาสารคาม

หลังจากทราบผลการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สรุป
ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัด
มหาสารคามตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม
เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัด
มหาสารคามและปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัด
มหาสารคาม ผลปรากฏดังนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผู้บริหารควรแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในตนเอง
ที่แสดงความดีงามอันประกอบด้วย ความรัก ความเมตตา ความเป็นมิตร ความเสียสละ ความอดทน
อดกลั้น ให้อภัยและส่งเสริมสนับสนุนต่อบุคลากรและความสามารถในการวางแผนทางการบริหาร
จัดการที่ทำให้บุคคลยอมรับ เชื่อมั่น สรรพคุณ ภาวภูมิใจและไว้วางใจ แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยม
และความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงานออกมาในเชิงประจักษ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรประพฤติคนในทางที่จะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยการเสริมแรงและพยายามผลักดันกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นโดยให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ อันจะนำไปสู่สังคมอนาคตของการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคตได้อย่างยั่งยืน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมในด้านการเตรียมความพร้อมในด้านการให้ความรู้ตลอดจนคำแนะนำ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้เรียนรู้สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มียุทธศาสตร์คล้าย ๆ กัน ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมทั้งการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรจะเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงานในการคิดเชิงสร้างสรรค์หรือทำสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล รวมถึงการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ส่งเสริมการเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีต่อผลการทำงานและตำแหน่งหน้าที่

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ล้วนแต่สอดคล้องในการให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบนี้จะนำไปสู่การสรุป และหาประเด็นร่วมโดยบูรณาการร่วมกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

แนวทางการส่งเสริมปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ผลปรากฏดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางในการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์และแผนการทำงานตลอดจนจัดโครงสร้างขององค์กรจากการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นระยะ ๆ จากบุคคลหลายฝ่ายให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต

2. การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการองค์กร ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมรอบ ๆ กลุ่มทำงานก่อเกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม สนับสนุนการทำงานด้วยความอิสระ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่คิดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวดจนเกินไป มีการยกย่องและยอมรับในผลงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต

3. การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ควรส่งเสริมให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่บุคลากร โดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยหาความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสูงสุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย มีการจัดทำแผนและประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการสรรหากลยุทธ์ที่จะทำให้อุตสาหกรรมเป็นผลสำเร็จ ควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ภาพความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่เป็นความหวังสูงสุดจะเป็นแรงขับให้คนเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การใช้หลักการกระจายอำนาจ ควรให้ความสำคัญถึงลักษณะที่แตกต่างกันของบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อกำหนดภาระหน้าที่ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงานกระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับ และที่สำคัญผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต ควรมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรสื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงวิสัยทัศน์ นโยบายการบริหารของผู้บริหารเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย เกิดความเข้าใจถึงจุดหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน รวมถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานต้องกระจายข้อมูลให้เร็วที่สุด ทันท่วงทีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพรวม ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนในการเปลี่ยนแปลง และมีการจัดการความล้มเหลวในการสื่อสาร ไม่ตำหนิผู้พูดหรือผู้ฟังเมื่อเกิดการต่อต้าน แต่ให้พิจารณาความผิดพลาดของเนื้อหา ข้อมูลที่นำเสนอและแก้ไขสร้างความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กันไป เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ มีการวางแผนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในมหาวิทยาลัย เกิดการยอมรับ ลดการต่อต้าน มีการฝึกประสานกำลังกับทุก ๆ ฝ่าย ในการร่วมมือดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย ปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยดำเนินการร่วมกันให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนการดำเนินงานและที่สำคัญยังเป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคตได้

9. การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน ควรส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้ดีขึ้น มีการบริหารจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและได้อย่างเป็นธรรม องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจ หุ่่มเทแรงกายแรงใจทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้นสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสังคมอนาคตได้