

บทที่ 5

การสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในจังหวัดมหาสารคาม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการ ในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม และเพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในจังหวัดมหาสารคาม โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน และบุคลากรหรือ พนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล คือ ชุดคำถามแบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล และแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบสอบถามที่รวบรวมมาได้ทั้งสิ้น ได้นำมาตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมาน ประกอบด้วย สถิติ Pearson's Correlation Coefficient

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สรุปข้อมูลผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สามารถสรุปเป็นหัวข้อปรากฏดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ปรากฏได้ผลสรุป ดังนี้

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลทาง อุดมการณ์ในด้านสร้างความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความเคารพในตัวของผู้บริหาร บุคลากรมีความศรัทธา และเกิดความไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ มหาวิทยาลัย ผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมสำคัญในวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเพื่อสร้างความท้าทายปัญหาและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม การคิดริเริ่ม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล ให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใส่ใจในการรับรู้ความต้องการของปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย จำแนกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ปรากฏได้ผลสรุป ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการวางแผนทางในการดำเนินงานหรือเป็นการกำหนดอนาคตของมหาวิทยาลัยโดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ยังเป็นเรื่องที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทางขององค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตด้วย
2. การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมผลงานใหม่ การทำงานโดยแนวคิดสมัยใหม่ จะตอบสนองความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาพแวดล้อม รวมทั้งบริบทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร เช่น พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการสื่อสารอย่างรวดเร็ว อันเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่จะเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ความรวดเร็วในการตัดสินใจและการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กร เช่น มีการวางแผนการดำเนินงานและประชุมทีมอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพเกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร เป็นต้น และทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรมบุคลากรผู้ให้บริการ โดยมุ่งเน้นการให้บริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการอย่างสูงสุด เป็นต้น เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จ

3. การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างองค์กรแห่งความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดอย่างเป็นระบบรวมถึง แบ่งปันความรู้ การหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ

การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย

4. การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งใช้ความสามารถในการสรรหากลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป็นผลสำเร็จ ภาพความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่เป็นความหวังสูงสุดจะเป็นแรงขับให้คนเกิด ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การใช้หลักการกระจายอำนาจ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีการ กำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนจนความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงานตาม โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการนำผล การประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่สื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพต้องสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรในระหว่างสื่อสารได้ เพื่อ เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ให้ความสำคัญต่ออุดมการณ์และแนวทางหรือวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ต่อบุคลากรทั้งหมดโดยผ่านผู้นำหรือผู้บริหาร การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวขององค์กรทั้งนี้ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและนำไปสู่ เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรในองค์กร เชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้เกิด การยอมรับ ลดการต่อต้าน ทั้งนี้ ผู้บริหาร บุคลากร ล้วนมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมขององค์กร การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย ปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า การบริหารแบบมี ส่วนร่วม ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะ มีการกระจายอำนาจ ซึ่งการตัดสินใจจะกระทำโดยการประชุมในทุกระดับขององค์กร มอบหมายงาน ดำเนินงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

9. การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตตลอดจนความสำเร็จของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง เป็นคนเก่ง คนดี ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการได้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม คือ องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ถือเป็นเรื่องที่จะต้องบริหารจัดการเป็นอันดับต้น ๆ เพราะความสำเร็จของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารยังจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทางปัจจัยด้านอื่น ๆ มาร่วมการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อยุ่่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกันด้วย

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนะแนวทางส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก กล่าวโดยสรุป คือ

1. การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในตนเองที่แสดงความดีงามอันประกอบด้วยความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความอดทนอดกลั้น ให้อภัยและส่งเสริมสนับสนุนต่อบุคลากรและความสามารถในการวางแผนทางการบริหารจัดการที่ทำให้บุคคลยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจออกมาในเชิงประจักษ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรประพฤติตนในทางที่จะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเสริมแรงและพยายามผลักดันกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ โดยให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่สังคมอนาคตของการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคตได้อย่างยั่งยืน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมในด้านการเตรียมความพร้อมในด้านการให้ความรู้ตลอดจนคำแนะนำ แนวทาง

การดำเนินงานแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้เรียนรู้สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมทั้งการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรจะเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงานในการคิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัย เป็นรายบุคคล รวมถึงการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ส่งเสริมการเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีต่อผลการทำงานและตำแหน่งหน้าที่

ส่วนที่ 2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน
ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 60 อายุ 20-30 ปี ร้อยละ 43.3 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 80 และมีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 63.3

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามที่ระดับความสำคัญที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การใช้หลักการกระจายอำนาจ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายและการบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปผลปรากฏ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีแนวทางดำเนินงานและการประเมินผลที่ชัดเจนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารได้เสนอแนวคิดที่หลากหลาย ทั้งความสำเร็จต่าง ๆ แก่บุคลากรในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในอนาคต ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเน้นการทำงานในรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม ผู้บริหารนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางานในมหาวิทยาลัย และผู้บริหารให้แนวทางในการทำงานกันเป็นทีม เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานด้วยความอิสระ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวดจนเกินไป

3. ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ รวมทั้งการบริการทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ในการพัฒนาความก้าวหน้ามหาวิทยาลัย ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยหาความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ

4. ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย และผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบริบทของมหาวิทยาลัย ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ นโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

5. ปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบตามบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในมหาวิทยาลัย และมีการประชุมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจตามสายงานการบังคับบัญชา ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ มีการกำหนดภาระ หน้าที่ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างชัดเจน

6. ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเกิดการติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารร่วมพบปะ พูดคุย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ บุคลากรรับทราบวิสัยทัศน์นโยบายบริหารของผู้บริหารเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย เกิดความเข้าใจถึงจุดหมาย

ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการแสดงความคิดเห็นและการรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร

7. ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมตลอดทั้งโครงการอบรมพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ เสริมแรงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และผู้บริหารมีการฝึกประสานกำลังกับทุก ๆ ฝ่าย ในการร่วมมือดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในมหาวิทยาลัย

8. ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และผู้บริหารมีการประชุมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

9. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ปัจจุบันผู้บริหารมีการวางแผนในการสรรหาทรัพยากรบุคคล

ของมหาวิทยาลัย สามารถคัดสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาพการณ์ของอนาคต ผู้บริหารได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยาศาสตร์ที่ตอบสนองการปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ ส่วนข้อที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารมีการวางระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในจังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แต่ละด้านสรุปผลปรากฏดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารได้ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความศรัทธาในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง และผู้บริหารได้มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น คือ การแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ และให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการแสดงออกให้ผู้ร่วมงานได้มองเห็นโอกาสไปถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติต่ำกว่า

ข้ออื่น คือ ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยรวมถึงการใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ และผู้บริหาร ได้มีการแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ การชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นจุดด้อยของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนา

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีระดับการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้บริหารได้แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงานและทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าข้ออื่น คือ การส่งเสริมการให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน การรับรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนและประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคตและผู้บริหารได้ศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงานแต่ละคน ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอนุมาน ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอนุมาน ปรากฏผลดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในทิศทางบวก มีระดับก่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ตัวแปรปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านการบริการทรัพยากรบุคคลกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ในระดับสูงมาก รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ โดยมีปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในทิศทางบวก ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการศึกษา จะนำมาอภิปรายเพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุน โดยแบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 และการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 ได้แก่ แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 มีประเด็นที่น่าสนใจจะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการศึกษา รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามเป็นรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยพิจารณาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การบริการทรัพยากรบุคคล เป็นด้านที่มีความสำคัญยิ่ง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม

เป็นรูปแบบที่มีการมุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่ง จึงเกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ไม่เพียงแต่วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง แต่รวมถึงสถาบันการศึกษาและตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการซึ่งรวมทั้งผู้นำของสถาบันการศึกษาที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff et al., 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลัก ประกอบด้วย ความสามารถในการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคลไจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน การแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม ซึ่งผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ แบส และริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่าปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย

การใช้หลักการกระจายอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับดี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามต่างให้ความสำคัญและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ที่จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ฉบับที่ 2) (2551-2565) ยุทธศาสตร์ ปี 2555 กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงข้อเสนอแนวทางการดำเนินการของ สกอ. และสถาบันอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการที่เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่มีรายละเอียดประกอบด้วยปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับการบูรณาการและการแปลงแผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและผลักดันให้การดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองเป้าหมายและแสดงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชีระ รุณเจริญ (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะผู้นำมีอาชีพที่มีสมรรถนะในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ในขณะที่อุทัย บุญประเสริฐ (2548) ที่กล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำสถาบันการศึกษาควรมีเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม การจัดการปัญหาและความขัดแย้งในองค์กร ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ

3. จากการศึกษาปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย การใช้หลักการกระจายอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่น่าจะส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม คือ องค์กรประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2545) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์

เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล หมายถึงบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานร่วมกันและทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 มีประเด็นที่น่าสนใจจะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัยรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในภาพรวมและรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณล้วนแล้วแต่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามต่างแสดงออกถึงรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก และเมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลที่มีการปฏิบัติในระดับมากเป็นลำดับแรก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ไม่เพียงแต่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นแต่ยังรวมถึงแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยที่เกิดการสับสนในกระบวนการต่าง ๆ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่ต้องสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคน โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ มีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจในความต้องการทั้งในตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา รวมถึงแสดงความสามารถความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ส่วนรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแสดงออกน้อยกว่า

ด้านอื่น คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ ประกอบกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยการส่งเสริมการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามแผนงานนโยบายที่วางไว้ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง เพื่อมุ่งสู่สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามจึงแสดงออกถึงรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจในระดับน้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สิทธิพล พหลทัพ (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา และ ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากไปหาน้อย ได้แก่ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา

2. จากผลการวิจัยปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในภาพรวมตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับความสำคัญมากไปหาน้อย คือ การใช้หลักการกระจายอำนาจ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เป็นเพราะบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยต่างให้ความสำคัญกับหลักการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจโดยผู้บริหารมีการมอบหมาย การตัดสินใจและความรับผิดชอบตามบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากร มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในมหาวิทยาลัย รวมถึงการจัดให้มีการประชุมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจ

ตามสายงานการบังคับบัญชาและผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของบุคลากร นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีการกำหนดภาระ หน้าที่ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างชัดเจนจึงส่งผลให้ด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจมีความสำคัญระดับมากในการส่งผลต่อรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กองนโยบายและแผนงาน สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจำเป็นต้องเป็นผู้นำคุณภาพ มีการใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ผู้นำคุณภาพรู้จักการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันผู้นำต้องยังรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในการในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม มีหลักเกณฑ์การพิจารณาและที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรจน์ สารัตนะ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สรุปคุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย หลักสำคัญ ได้แก่ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้นและมุ่งมั่น นอกจากนี้ยังมีหลักอื่น ๆ เป็นส่วนเสริมประกอบในเชิงบูรณาการ อาทิเช่น ยึดมั่นในหลักการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายในมองตามทฤษฎี Y ให้การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยองค์กรมีส่วนร่วม บูรณาการสิ่งใหม่ ๆ ใช้ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสังคมที่สำคัญ และใช้อำนาจที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการยอมรับ พัฒนาลักษณะภาวะผู้นำที่ดี นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะใหม่บางประการ ได้แก่ ผู้นำจะต้องเข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจและการบริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ได้อย่างชัดเจน มีความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีความโปร่งใส

3. จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในทิศทางบวก มีระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าตัวแปรปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านการบริการทรัพยากรบุคคล กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ในระดับสูงมาก รองลงมา คือ

ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ โดยมีปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในทิศทางบวก ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญจะนำไปสู่รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เป็นเนื่องมาจากปัจจุบันผู้บริหารมีการวางแผนในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะสามารถคัดสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต นอกจากนี้ผู้บริหารได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่ตอบสนองการปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยโดยการคำนึงถึงประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ ตลอดจนการบริหารจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และได้อย่างเป็นธรรมซึ่งรวมถึงผู้บริหารมีการวางระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต่างให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสำคัญจะนำไปสู่รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในระดับค่อนข้างต่ำ ที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ เนื่องจากสภาพบริบทของมหาวิทยาลัยและภารกิจหน้าที่ของบุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยตามนโยบายและแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่มีมาก ส่งผลให้การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย (2545) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรคือ ทรัพยากรบุคคล หมายถึงบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางร่วมกันและทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมี ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้ให้ความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า จะต้อง

เป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงและยังต้องมีความสามารถในการวางแผน และสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติความสามารถในการรับรู้ สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความ แตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึก ของบุคคลอื่น เพื่อจะเสนอแนะนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหอย่างเหมาะสม ในขณะที่ SEDL (2005) เสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องเปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟูลแลน (Fullan, 2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มี ความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นมีความเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของ ผู้อื่นสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเรื่อง รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในจังหวัดมหาสารคาม ครั้งนี้ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสอบถามความคิดเห็น ของบุคลากรมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามและมหาวิทยาลัย มหาสารคาม ตามประเด็นและวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เป็นรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วย องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปัจจัย ทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยทั้ง 9 ปัจจัยดังกล่าว พบว่า เป็นรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พิจารณาปัจจัยทุกด้านมาบูรณาการร่วมกัน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญในการจะนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่มหาวิทยาลัย

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริม รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม

ประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการวิจัย จะนำมาสรุปเป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามและปัจจัยทางการบริหารจัดการ ในมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัด มหาสารคาม

1. ผู้บริหารควรแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในตนเองที่แสดงความดีงามอันประกอบด้วย ความรัก ความเมตตา ความเสียสละ ความอดทนอดกลั้น ให้อภัยและส่งเสริมสนับสนุนต่อบุคลากร
2. ผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการวางแผนทางการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ดีมีนัยเป็นสำคัญในการทำงานออกมาในเชิงประจักษ์
3. ผู้บริหารควรประพฤติตนในทางที่จะจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสริมแรงและพยายามผลักดันกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำโดยให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ อันจะนำไปสู่สังคมอนาคตของการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคตได้อย่างยั่งยืน
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมในด้านการเตรียมความพร้อมในด้านการให้ความรู้ตลอดจนคำแนะนำ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย
5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้เรียนรู้สภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมทั้งการให้กำลังใจ ชกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
6. ผู้บริหารควรจะเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงานในการคิดเชิงสร้างสรรค์หรือทำสิ่งต่าง ๆ ได้ไม่เหมือนกัน และหาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้ได้
7. ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือและแนะนำต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัยเป็นรายบุคคล
8. ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

9. ผู้บริหารควรส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีต่อผลการทำงานและตำแหน่งหน้าที่

แนวทางการส่งเสริมปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย

1. ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางในการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์และแผนการทำงานตลอดจนจัดโครงสร้างขององค์กรและควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นระยะ ๆ จากบุคคลหลายฝ่ายให้พร้อมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต

2. ควรส่งเสริมการสร้างสรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมรอบ ๆ กลุ่มทำงาน สนับสนุนการทำงานด้วยความอิสระ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่คิดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวดจนเกินไป มีการยกย่องและยอมรับในผลงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคตให้

3. ควรส่งเสริมให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่บุคลากรโดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยหาความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสูงสุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมอนาคตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

4. ส่งเสริมการจัดทำแผนและประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายได้อย่างชัดเจน มีการสรรหากลยุทธ์ที่จะทำให้อุบัติการณ์เป็นผลสำเร็จ ควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ภาพความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่เป็นความหวังสูงสุดจะเป็นแรงขับให้คนเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

5. ควรให้ความสำคัญถึงลักษณะที่แตกต่างกันของบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงานกระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม

6. ควรมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานกันนับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคต

7. ควรมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

8. ควรสื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงวิสัยทัศน์ นโยบายบริหารของผู้บริหารเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ภารกิจของมหาวิทยาลัย ตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

9. ส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานต้องกระจายข้อมูลให้เร็วที่สุด ทนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพรวม ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนในการเปลี่ยนแปลง และมีการจัดการความล้มเหลวในการสื่อสาร ไม่ตำหนิผู้พูดหรือผู้ฟังเมื่อเกิดการต่อต้าน แต่ให้พิจารณาความผิดพลาดของเนื้อหาข้อมูลที่นำเสนอและแก้ไขสร้างความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

10. ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กันไป เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ เกิดการยอมรับลดการต่อต้าน มีการฝึกประสานกำลังกับทุก ๆ ฝ่าย ในการร่วมมือดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์น่าจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย ปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

11. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยดำเนินการร่วมกัน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนการดำเนินงานและที่สำคัญยังเป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยส่งผลให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมอนาคตได้

12. ควรส่งเสริมการวางระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน ส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจ ท่วมเทแรงกายแรงใจทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้นสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสังคมอนาคตได้

กล่าวโดยสรุป แนวทางการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามและปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยโดยบูรณาการร่วมกับปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยด้านอื่น ๆ เพื่อเป็น

แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประยุทธ์ ชูสอน (2548) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ตลอดจนร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นการกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศองค์กร สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เสริมสร้างค่านิยมพัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อยู่เสมอ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยายกรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม” พบว่า ระดับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ทั้ง 9 ด้าน กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในทิศทางบวก มีระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าตัวแปรปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านการบริการทรัพยากรบุคคล กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ในระดับสูงมาก รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ จากข้อความดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

เชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรวางแผนกำหนดเป็นนโยบายบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย พัฒนาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ใ้บุคลากรหรือพนักงานมหาวิทยาลัยให้เกิดพลังภายในใจ เกิดความกระตือรือร้น ทุ่มหาความพยายามใ้กับการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจใ้บุคลากรมหาวิทยาลัย ผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมสำคัญในวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความท้าทายในการทำงาน กระตุ้นใ้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข และคำนึงถึงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล บูรณาการร่วมกับด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาใ้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย เพื่อใ้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด

2. ผู้บริหารควรวางแผนกำหนดเป็นนโยบายบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ ควรสนับสนุนการเรียนรู้ของ บุคลากร ทำใ้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง รวมถึงการใช้หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสใ้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยสัมพันธภาพอันดี

เชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ ใ้สอดคล้องกับการใช้หลักการกระจายอำนาจตาม โครงสร้างการบริหาร กำหนดเป็นนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน เพื่อใ้เกิดการดำเนินงานใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารควรมีการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบมีการบูรณาการเข้ากับทุกส่วน ขององค์กร มีการผลักดันใ้เกิดการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับทุกส่วนตลอดการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ การวางแผน ดำเนินงานตามแผน ปรับปรุงแผนการปฏิบัติ การประเมินผลจนนำไปสู่การเสริมแรง การใช้กลยุทธ์เพื่อรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการเปลี่ยนแปลงรอบใหม่

เชิงวิชาการ

1. ควรส่งเสริมการทำวิจัยกรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อใ้ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการด้านงบประมาณ การวิจัยและพัฒนา และการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อใ้ได้ผลการศึกษาที่หลากหลายอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อเสนอแนะแนวทาง การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใ้ได้ครอบคลุมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ควรสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นในการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพัฒนา และใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University