

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**A Needs Assessment Study for Transformational Leadership
Enhancement of the First-Line Administrators
In Rajabhat University**

ภวดี มิสดี¹ / พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ² / โกวัดน์ เทศบุตร³

Pawat Misdee / Pacharawit Chansirisira / Kowat Tesaputa

¹สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
Educational Administration and Development Program Faculty of Education,
Mahasarakham University

^{2,3}ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
Department of Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University

Received: August 26, 2019
Revised: December 13, 2019
Accepted: April 28, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ใน

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 5 ด้าน 18 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวชี้วัด 2) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มี 4 ตัวชี้วัด 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัด 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 4 ตัวชี้วัด

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โปรแกรมการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมการ ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน แบ่งเป็น 4 โมดูล และ ระยะที่ 3 ติดตามผล รวมระยะเวลาพัฒนา 111 ชั่วโมง ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

The purposes of this study were to examine current and desirable conditions and needs for transformational leadership of the first-line administrators in Rajabhat University. The three - stage study involved: Stage I was related to analyzing components and indicators of the first-line administrators in Rajabhat University; Stage II concerned data collection of current and desirable conditions,

and need analysis of the first-line administrators in Rajabhat University; and Stage III was about establishing the guidelines for developing the first-line administrators in Rajabhat University. The research instrument was a set of a five-point scale questionnaire. The statistics for data analysis were Mean and Standard Deviation.

The finding revealed that

1. The components and indicators of the first-line administrators in Rajabhat University involved five aspects and 18 indicators as follows: 1) Shared vision, covering three indicators; 2) Idealized Influence, covering four indicators; 3) Inspirational Motivation with four indicators; 4) Intellectual Stimulation, covering three indicators; and 5) Individualized Consideration, covering four indicators.

2. The current conditions concerning the transformational leadership of the first-line administrators in Rajabhat University were at a high level, whereas the desirable conditions were at the highest level. The inspirational motivation was considered as the most needed aspect.

3. The guidelines for developing transformational leadership of the first-line administrators in Rajabhat University should involve the three-phase development program consisting of 111 hours: Phase I Preparation; Phase II Practice in Actual Setting consisting of four modules; and Phase III Monitoring. The assessment results, conducted by experts, revealed that the program appropriateness and possibilities were at the highest level.

Keywords: transformational leadership, first-level administrators,
Rajabhat University

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็น ผู้นำทางวิชาการ และการบริหาร ซึ่งมีหน้าที่ด้านการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน บังคับบัญชาคณาจารย์ และจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ ที่จำเป็นสำหรับนักศึกษา/คณาจารย์ (Astin & Scherrei, 1980) กระตุ้นให้อาจารย์ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล การปฏิบัติงานของคณาจารย์ จึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ประธานสาขาวิชา ถือว่าเป็นตำแหน่งระดับต้นในโครงสร้างการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา เป็นจุด ศูนย์กลางทางด้านความคิดของบุคลากรภายในหน่วยงาน มีบทบาทในการประสาน ความคิดของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ชี้นำ สนับสนุนเจรจาต่อรอง และสร้างเสริม ความสามัคคี (Rosser, Johnsrud & Heck, 2003)

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามเกิด ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และเคารพนับถือ ซึ่งจะทำให้ผู้ ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากขึ้นกว่าเดิม (Bass & Avolio, 1990; Avolio, et al. 1999) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ William (2013) ที่พบว่า โปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้บริหารและ ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน จากแนวคิดทฤษฎีของ Burns (1978) และ Hoy and Miskel (2008) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามมีความพยายามและ การคาดหวังต่อความสามารถและศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร กระตุ้นแรงจูงใจ ของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้ก้าวข้ามความสนใจในประโยชน์ส่วนตน ไปสู่ประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มและ

องค์กร องค์ประกอบพฤติกรรม 5 ด้าน คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีโดยลักษณะนิสัย 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพฤติกรรม 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดของ Fullan (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงจริยธรรม 2) การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 4) การสร้างองค์ความรู้ 5) การสร้างความเชื่อมโยง ภายใต้การปฏิบัติอย่างมีพลัง กระตือรือร้น และความหวัง นำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผลลัพธ์ที่ได้ ก็จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีมีมากขึ้นและสิ่งที่ไม่ดีจะลดลง แนวคิด Kenneth and Jantzi (1990) ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำเต็มโปรแกรม (The Model of Full range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลแรงบันดาลใจ (Motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นสมาชิกให้รู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างนั้นสำคัญ และแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในชีวิตของคน ความสามารถในการเข้าใจ และการช่วยเหลือกันเหมือนเป็นคุณค่าและพันธกิจขององค์กร

การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้นได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งความรู้ ทักษะ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ที่ผ่านมาผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารยังขาดการพัฒนาทางด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาทางการสร้างภาวะผู้นำ (Sirisunhirun, 2004) สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งในด้านการบริหารและการกำหนดคนโยบาย ซึ่งต้องอาศัย

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ เป็นนักบริหารที่ดี มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้เปลี่ยน สถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบัน และวิทยาลัยหลายแห่งก็ได้รับการยกวิทยฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลให้หน้าที่ บทบาท ของบุคลากรระดับผู้บริหารระดับต้น ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหาร ที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญ การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีคุณธรรม จริยธรรมและจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายใน และภายนอก (Wiriyaweckakul, 2011)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อประสิทธิภาพใน กระบวนการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ จากการวิจัยตลอดจนหลักการและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่คณบดีคณะ เทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีความสนใจที่จะศึกษาและ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะ ส่งผลต่อการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และ แนวทางการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นที่สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (Bass & Avolio, 1994; Avolio, et al. 1999; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978; Hoy & Miskel, 2008 ; Fullan, 2006; Leithwood & Jantzi, 1990)

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ให้ข้อมูล เป็น 3 ส่วน ตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และประเมินองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ประธานสาขาวิชาหรือกรรมการสาขาวิชา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ

จำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นฯ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ประธานสาขาวิชา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 38 แห่ง รวมทั้งสิ้น 2,207 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ประธานสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 331 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นๆ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประเมินแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยทำการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นๆ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.51 - 0.83 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.85 และ 0.90 เก็บรวบรวมกลับมาได้ 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.65 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นๆ โดยเชื่อมโยงกับผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อออกแบบโปรแกรมครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยยึดหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 คือเรียนรู้จาก การปฏิบัติที่หน้างาน จากประสบการณ์ของคนอื่น และจากหลักและทฤษฎี ซึ่งให้น้ำหนักของการพัฒนาโดยพิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ และตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประเด็นที่สำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 18 ตัวชี้วัด โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม การดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส การสร้างแนวคิดเชิงบวก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การสร้างความมั่นใจ เคารพและยอมรับผู้นำ การส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การเปิดโอกาสและยอมรับความแตกต่างของบุคคล การให้ความเสมอภาค การมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกองค์กร สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2008) ที่ระบุว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญา มีทักษะ และประสบการณ์การบริหารตลอดจน มีพฤติกรรมทางด้านส่วนตัวและการบริหารที่เหมาะสม และที่สำคัญต้องมีความสามารถด้านการบริหารจัดการและ ความเป็นผู้นำ เป็นหัวใจ ของความสำเร็จขององค์กรทั้งหมด

2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก และองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ Sirisunhirun (2004) ที่เสนอว่าบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งความรู้ ทักษะ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาทางด้านการสร้างภาวะผู้นำ และ Sinlarat (2011) ได้เสนอว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งในด้านการบริหารและการกำหนดนโยบาย ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เป็นนักบริหารที่ดี และ Wiriyawechakul (2011) ได้สรุปว่า ผู้บริหารระดับต้น ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญ การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีคุณธรรม จริยธรรมและจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก

3. แนวทางการพัฒนา ได้แก่ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด และหลักการของโปรแกรม ส่วนที่ 2 เนื้อหาโปรแกรม ประกอบด้วย 4 โมดูล และส่วนที่ 3

การประเมินผลการใช้โปรแกรม ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ Somprach (2006) ได้ทำวิจัยและเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยการพัฒนาารูปแบบ (model) 7 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาบริบท (reconnaissance) 2) การศึกษาด้วยตนเอง (self study) 3) การอบรมสัมมนาแบบเข้มข้น (intensive seminar/workshop) 4) การฝึกปฏิบัติหรือศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เลือก (internship/practice) 5) นำเสนอโครงการหรือนวัตกรรมใหม่ของตนเองในลักษณะ project approach เพื่อพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง 6) การลงมือปฏิบัติกิจกรรมใน ลักษณะวิจัยปฏิบัติการและเขียนรายงานสรุป สอดคล้องกับ Yodsara (2013) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษา ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การอบรม การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา สอดคล้องกับ Julsuwan (2011) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้ การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาท สมมติ 3) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุก องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลา การพัฒนา 30 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้ จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยกลุ่ม บุคคลอื่น สอดคล้องกับ Mekawathat (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 9 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้าน

การสร้าง แรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ในภาพรวม และรายด้านมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ 2) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจาก มากไปน้อยคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 โดยภาพ รวมพบว่า มีความเป็นไปได้และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Wolfram and Mohr (2009) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ผู้วิจัย ได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในด้านการให้ความหมายเกี่ยวกับงานตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพ และพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญมีผลด้านลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมคะแนนของผู้ตามสูงกว่าผู้จัดการในด้านความหมายเกี่ยวกับงานตนเองและคะแนนของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ สอดคล้องกับ Swinney (2010) ที่ได้

ทำการสำรวจทัศนคติของผู้บริหารและผู้นำครูในเรื่องเกี่ยวกับโปรแกรมการสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้เข้าร่วมในโปรแกรมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำครูให้การยอมรับแนวคิดและกิจกรรมที่จัดไว้ในโปรแกรม และมีแสดงทัศนคติว่าการเข้าร่วมในโปรแกรมทำให้พวกเขาได้รับประโยชน์มากมายที่สามารถนำไปในการปฏิบัติงานได้ เช่น ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างครูและผู้บริหารมากขึ้น ช่วยให้เกิดการพัฒนางานและการพัฒนาวิชาชีพในกลุ่มบุคลากรครู และช่วยสร้างความตระหนักและจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำให้กับกลุ่มบุคลากรครูมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า โปรแกรมเป็นประโยชน์ในด้านการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ให้กับนักเรียนของพวกเขา รวมทั้งยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทุกด้านให้ครูที่เข้าร่วมในโปรแกรม และเป็นข้อมูลให้ผู้จัดทำนโยบายนำไปพัฒนาโปรแกรมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำครูซึ่งผลจากการวิจัยได้นำไปสู่บทสรุปว่า การส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู คือหลักการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และโปรแกรมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำครูคือกระบวนการที่จะเปิดโอกาสสำหรับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นๆ

ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นแรงจูงใจ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรมีแผนการพัฒนาประธานสาขาวิชาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบดังกล่าว

1.2 ประธานสาขาวิชาควรพิจารณาพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณานำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น ไปใช้พัฒนาประธานสาขาวิชาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ เหล่านั้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะเป็นด้านที่มีสภาพปัจจุบันต่ำกว่าด้านอื่นๆ และมีความต้องการสูงกว่าด้านอื่นๆ เช่นกัน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.3 ควรทำการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการนำยุคใหม่สำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการหลักสูตรสาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะมุ่งเน้นกระบวนการร่วมมือกันของผู้รับผิดชอบหลักสูตร

References

- Astin, A.W. & Scherrei. R. (1980). *Maximizing leadership effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J, et al. (1999). *Full leadership development*. California: Sage Publication.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press
- _____. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, M.B. & Riggio. E.G. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper and Row.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement, in the development of transformational leaders for the educational decentralization*. Bangkok: Ministry of Education.
- Hoy, W.K. & Miskel. C.G. (2008). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Julsuwan, S. (2011). *A development of transformational leadership of support administrators of public higher education institutions*. Doctor of Education Dissertation, Educational Administration program, Graduate School, Mahasarakham University. [in Thai]
- Krejcie, R.V. & Morgan. D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leithwood, K. & Jantzi. D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Mekawathat, T. (2018). *Strategy for transformational leadership development of secondary school administrators under the regional education office No. 9*. Doctor of Philosophy Dissertation, Educational Administration program, Graduate School, Khon Khen University. [in Thai]
- Rosser, V.J., Johnsrud, L.K. & Heck. R.H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 1-25.

- Sinlarat, P. (2011). *CCPR new education framework*. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Sirisunhirun, S. (2004). *A development of model for leadership traits development of the deans*. Doctor of Education Dissertation, Educational Administration program, Graduate School, Chulalongkorn University. [in Thai]
- Somprach, K. (2006). *Educational leadership: Perspectives on culture and learning*. Khon Khen: Faculty of Education Khon Khen University. [in Thai]
- Swinney, A. C. (2010). *Teacher leaders' and administrators' perceptions about a leadership capacity building program*. Ph.D. Dissertation, Auburn University.
- Williams, C. (2013). Records and archives: Concepts, roles and definitions. In: C. Brown, ed. *Archives and record keeping: Theory into practice*. London: Facet Publishing.
- Wiriyawechakul, A. (2011). *Higher education review*. Bangkok: Graduate School, Mahidol University. [in Thai]
- Wolfram, H.J. & Mohr, G. (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction the moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 260-274.
- Yodsara, S. (2013). *A development of strategic leadership of school administrators in primary schools under the office of basic education commission*. Doctor of Philosophy Dissertation, Administration and Educational Development program, Faculty of Education, Mahasarakham University. [in Thai]

Author

Mr.Pawat Misdee

Ph.D. student of the Educational Administration and Development

Program, Faculty of Education, Mahasarakham University.

Sakon Nakhon Rajabhat University 680 Nittayo Rd., Muang District,

Sakon Nakhon Province 47000

Fax: 042-970053 Tel: 098-6546919 E-mail: pawat_2005@hotmail.com

