



ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
โดย  
นางสาวละออ เอื้อจิตระกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2550  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา

โดย

นางสาวละออ เอื้อจิตระกุล

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF THE PRESIDENT IN HIGHER EDUCATION**

**By**

**Laor Urjettrakoon**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2007**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ลักษณะผู้นำของ  
อธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ” เสนอโดย นางสาวละออ เอื้อจิตตระกูล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. อาจารย์วราภรณ์ สุขสดเขียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์วราภรณ์ สุขสดเขียว)

...../...../.....



47252313 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS / THE PRESIDENT IN HIGHER EDUCATION

LAOR URJETTRAKOON : THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF THE PRESIDENT IN HIGHER EDUCATION. THESIS ADVISORS : ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D., ASSOC. PROF.SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D., AND VORAKARN SUKSODKIEW, M.Ed., 173 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) the leader's characteristics of the Presidents as perceived by the personnel in higher education, 2) the expectation of the leader's characteristics of the Presidents in higher education, 3) the difference between the accept and expectation on the leader's characteristics of the Presidents in higher education. The sample consisted of 379 government officers from 11 public universities in the central area of Thailand including 172 government officers in academic discipline, 129 government officers in supporting services, 33 university staff members in academic discipline, and 45 university staff members in supporting services. The instrument for collecting the data was a questionnaire on the leader's characteristics of the Presidents in higher education based on the concept of Barnard, Stogdill, Stedt, Nitinart Sintudecha, and Sergiovanni. The data were analyzed by Frequency (f), Percentage (%), Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (S.D.) and paired t-test.

The findings revealed as follows:

1. The leader's characteristics of the Presidents in higher education as perceived by the personnel in overall and each aspect was at moderate level except the characteristics of organizational loyalty was at a high level.
2. The leader's characteristics of the Presidents in higher education according to personnel's expectation in overall and by personnel status were at a high level except the characteristic of organizational loyalty was at the highest level.
3. There was a significance difference between the accept and expectation on the leader's characteristics of the Presidents in higher education at the level of 0.01. The personnel's expectation on leader's characteristics of the Presidents was higher than the personnel's accept.

---

Department of Education Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยการได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีเยี่ยมมาโดยตลอด รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร และอาจารย์วราภรณ์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตลอดจน รองศาสตราจารย์ ดร.ชานชม ชินะดังกูร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณีย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์ผู้ให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ต่าง ๆ ในขณะศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภชัย นาทะพันธ์ อาจารย์รณชัย ศิริเวธนูกุล อาจารย์ดวงยศ สุภิกิตย์ และอาจารย์วีระวัฒน์ สวัสดิ์-ชูโต ที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการดำเนินงานวิจัย และขอขอบคุณสำหรับกำลังใจจากบุคคลอันเป็นที่รักทุกคน ทำให้ความเพียรพยายามครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จ ตลอดทั้งพี่และเพื่อนภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ ภาคกลางทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้ทุกสิ่งในชีวิต รวมถึงญาติพี่น้องทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้กำเนิด ครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมุติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
การอุดมศึกษา.....	16
มหาวิทยาลัยของรัฐ.....	17
ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย.....	18
โครงสร้างและลักษณะการบริหารงานมหาวิทยาลัย.....	20
บทบาท หน้าที่ และภารกิจของอธิการบดี.....	24
ความมุ่งหมายของความเป็นสากลของการอุดมศึกษา.....	25
การบริหารจัดการองค์การ.....	27
คุณสมบัติเฉพาะของอธิการบดี.....	30
คุณลักษณะของผู้นำ.....	31
ความมีชีวิตชีวาและความอดทน.....	34
ความสามารถในการตัดสินใจ.....	35
ความสามารถในการจูงใจคน.....	38



บทที่	หน้า
ความรับผิดชอบ.....	44
ความฉลาดและมีไหวพริบ.....	45
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	47
ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร.....	49
ความมีมนุษยสัมพันธ์.....	51
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	54
ความสามารถในการบริหารงาน.....	56
ความสามารถในการจัดองค์การ.....	59
ความสามารถในการพัฒนาองค์การ.....	62
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	66
มีความรักองค์การ.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
สรุป.....	80
3 การดำเนินการวิจัย.....	81
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	81
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	82
แบบแผนของการวิจัย.....	82
ประชากร.....	83
ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	83
ตัวแปรที่ศึกษา.....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย.....	91
สรุป.....	92

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็น ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนก ตามสถานะของบุคลากร.....	96
ตอนที่ 3 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามคาดหวังของ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตาม สถานะของบุคลากร.....	113
ตอนที่ 4 ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษา.....	130
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	133
สรุปผลการวิจัย.....	133
การอภิปรายผล.....	136
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	140
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	140
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป.....	142
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	152
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	153
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	156
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	158
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	161
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	166
ประวัติผู้วิจัย.....	173

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	43
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	85
3	ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของลักษณะ ผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมและจำแนก ตามสถานะของบุคลากร.....	97
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน.....	100
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ.....	101
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน.....	102
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ.....	103
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ.....	104
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	105
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร.....	106

ตารางที่		หน้า
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์.....	107
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	108
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน.....	109
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ.....	110
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ.....	111
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	112
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ.....	113
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของลักษณะ ผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมและจำแนก ตามสถานะของบุคลากร.....	114
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีชีวิตชีวาและความอดทน.....	117

ตารางที่		หน้า
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ.....	118
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน.....	119
23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ.....	120
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ.....	121
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	122
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร.....	123
27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์.....	124
28	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	125
29	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน.....	126

ตารางที่		หน้า
30	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ.....	127
31	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ.....	128
32	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	129
33	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากร ในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ.....	130
34	การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษา.....	131

## บทที่ 1

### บทนำ

การปฏิรูประบบราชการไทย เกิดจากปัญหาที่มีการสั่งสมมาอย่างยาวนาน อาทิ การทุจริตคอร์รัปชัน ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โต มีความซับซ้อน ผนวกกับจำนวนของบุคลากรที่มาก ส่งผลให้ระบบการบริหารงานไม่คล่องตัว การทำงานเกิดความล่าช้า เพราะยึดติดกับกฎ ระเบียบ ที่มากเกินไป รวมถึงการมีวิธีการปฏิบัติที่ไม่ทันสมัย นอกจากนี้ยังมีสาเหตุภายนอกประเทศที่เป็นสิ่งผลักดันให้ประเทศไทยต้องพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น ระบบราชการไทย จึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดิน ให้สอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ซึ่งแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการปฏิรูปในครั้งนี้ คือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ราชการในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหลักของภาครัฐ ซึ่งมีบทบาทความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งชาติ โดยภารกิจของราชการ ได้แก่

- 1) ภารกิจด้านสังคม
- 2) ภารกิจด้านการศึกษา
- 3) ภารกิจด้านสาธารณสุข
- 4) ภารกิจด้านเศรษฐกิจ
- 5) ภารกิจด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

ทำให้ระบบราชการต้องปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม เพื่อให้ระบบราชการเป็นระบบที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>อริยา อางละสุทธิ, นวัตกรรมการบริหาร : การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในระบบราชการ ตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ [Online], accessed 11 April 2008. Available from <http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d024.doc>

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จำเป็นต้องยึดหลักการสำคัญ คือ พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและมีประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นข้าราชการที่เหมาะสมกับงานหรือ the right person ภายใต้ราชการยุคใหม่จึงหมายถึงข้าราชการต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันปัญหาและความรู้ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การที่เป็นข้าราชการที่ตามทันโลก ทันความรู้ ยิ่งนับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้าราชการระดับสูง เพราะข้าราชการกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของภาคราชการและทำหน้าที่ใช้และบริหารงบประมาณเกือบทั้งหมดของประเทศ ทั้งนี้ราชการจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบเพื่อที่จะรองรับผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศแห่งการคิดใหม่ ทำใหม่ คิดดี พุดดี และปฏิบัติดี โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวม จึงคาดว่าผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (service mentality) ต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (global perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม จะต้องเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อการปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์การมีลักษณะของการบูรณาการ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี จะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลได้ระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว<sup>2</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว อธิการบดีนับเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดความเจริญก้าวหน้า และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผน บริหารทรัพยากรต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย โน้มนำให้ทุกคนปฏิบัติงานจนเต็มความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้ติดตามและประเมินผลงานต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่การตัดสินใจและความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายจะอยู่ที่อธิการบดี งานของอธิการบดี จะมีลักษณะของการบริหารมากกว่างานวิชาการ อธิการบดี จึงควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทีมงานของบุคคลหลายกลุ่มที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน เป็นผู้

<sup>2</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดีคูเอชั่น, 2548), 24-45.



ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นผู้บริหารจัดการให้เกิดการผลิตผลงานทางวิชาการ และการเผยแพร่ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อธิการบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องคำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ การลงทุน และระบบตลาดด้วย ที่สำคัญก็คือ อธิการบดี จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบ การบริหารงานภายใน เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกและพัฒนามหาวิทยาลัย ด้วยการกำหนดนโยบายหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและสังคม ตามอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยนั่นเอง การจัดตั้งมหาวิทยาลัยไทย เกิดจากความจำเป็นต่าง ๆ เช่น การให้คนในชาติมีความรู้ ผลิตบุคลากรออกไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ขยายโอกาสการศึกษาแก่ประชาชนทั่วทุกภูมิภาค รวมทั้งเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการในการศึกษาต่อทั่วประเทศ โดยที่มหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ นำความรู้ไปใช้เพื่อให้บัณฑิตมีความคิดของตนเอง สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และมีคุณธรรมประจำใจ อธิการบดี จึงต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ส่งเสริมความสามัคคีของบุคคลทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนวางรากฐานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อธิการบดี จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้มหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสามารถในการพึ่งตัวเองได้ จากเงินรายได้ของตนเอง ที่เกิดจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ มาสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย เมื่อเป็นเช่นนี้ ที่สำคัญที่สุดก็คือ อธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย มีคุณวุฒิพอสมควร มีผลงานทางวิชาการที่สังคมยอมรับ เชื่อถือ มีผลงานและประสบการณ์ในการบริหาร มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี คือ มีคุณธรรม โดยเฉพาะจะต้องมีคุณสมบัติตามความต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นหลัก<sup>3</sup> ดังนั้น การบริหารงานมหาวิทยาลัยจะบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างหนึ่ง คือ บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำฝ่ายบริหาร คือ อธิการบดี ผู้ซึ่งต้องมีความสามารถมุ่งใจคนไปสู่เป้าหมาย สร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังอันยิ่งใหญ่ ผู้นำจึงเป็นทั้งสัญลักษณ์ ตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร<sup>4</sup> และในการบริหารงาน อธิการบดีในฐานะผู้นำฝ่าย

<sup>3</sup>ทินพันธุ์ นาคะตะ, มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สหายบล็อกรและการพิมพ์, 2546), 64-66.

<sup>4</sup>กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 1.

บริหาร ต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคล หรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์การ

### ปัญหาของการวิจัย

ด้วยแรงกดดันมหาวิทยาลัยไทยจากรอบด้าน เช่น การขยายตัวอย่างมากของระบบอุดมศึกษาไทย แต่เกิดภายใต้ข้อจำกัดด้านต่าง ๆ เป็นอันมาก การระเบิดขององค์ความรู้ เศรษฐกิจฐานความรู้ และสังคมความรู้ การวิจัยจำเป็นมากขึ้นและต้องหลากหลาย เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศพลิกจุดยืนเป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคาม การแข่งขันภายใต้กลไกตลาด การแข่งขันและบทบาทข้ามชาติ และความจำกัดของทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยเป็นข้อจำกัดอย่างมาก หลายมหาวิทยาลัยอาศัยงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นหลัก และโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรเพิ่มมีน้อย แหล่งทุนจากค่าธรรมเนียมที่เก็บจากนิสิตนักศึกษาก็เป็นปัญหาไม่สามารถเพิ่มได้มาก เนื่องจากฐานะของประชาชนยังมีผู้ยากจนอยู่มาก การเพิ่มค่าเล่าเรียนจะกระทบต่อโอกาสของผู้ที่มีฐานะยากจนแต่สติปัญญาดี และความเสมอภาคในสังคม ส่วนทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัญหามากกว่า เพราะระบบบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยไม่ดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปเป็นอาจารย์และนักวิจัยในมหาวิทยาลัย ระบบค่าตอบแทนไม่เอื้อให้อาจารย์อุทิศตนสำหรับงานวิจัยได้ ยิ่งเมื่อต้องสร้างอาจารย์ นักวิจัยใหม่จำนวนมาก ยังต้องอาศัยการลงทุนและการจัดการที่ดี ความจำกัดของทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากร นับเป็นแรงกดดันหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อการแก้ปัญหาและปรับตนของมหาวิทยาลัยไทย<sup>5</sup>

ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่ได้ก่อตั้งขึ้นมามากมายทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จึงเกิดการแข่งขันกันขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ บางมหาวิทยาลัยพัฒนาแล้วเกิดความก้าวหน้า แต่บางมหาวิทยาลัยถึงจะก่อตั้งมานานเมื่อพัฒนาแล้วไม่เกิดความก้าวหน้า อย่างเช่น มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การและประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนโยบายและแผนการพัฒนาดังนี้ 1) การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหาร พัฒนาระบบการบริหารที่คล่องตัว กระจายอำนาจและตรวจสอบได้ โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การพัฒนาระบบสารสนเทศทางบัญชี การเงิน และงบประมาณ ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ การปรับขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็ว เช่น การบริหารงานพัสดุ การคลัง เป็นต้น การปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมคุณภาพ และพัฒนา

---

<sup>5</sup>จรัส สุวรรณเวลา, ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 123-125.

ระบบบริหารความเสี่ยง การนำระบบการบริหารสมัยใหม่ เช่น Business Intelligence และ CU Operation Center มาใช้ 2) การพัฒนาระบบบริหารบุคคล ให้สามารถแสวงหา ดูแลรักษา และพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การปรับปรุงระบบพนักงานมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การปรับภาระงานของอาจารย์ให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างศาสตร์ และสร้างเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนานิสิต 3) การพัฒนาระบบกายภาพของมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การปรับระบบกายภาพของมหาวิทยาลัย คณะฯ ให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green Campus) การปรับปรุงด้านกายภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีพื้นที่รองรับกิจกรรมของนิสิตและบุคลากรมากขึ้น เช่น Student/Learning Center สถานที่เล่นกีฬา เป็นต้น การปรับระบบการจราจร และที่จอดรถภายในมหาวิทยาลัย การปรับขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาระบบกายภาพของมหาวิทยาลัยและคณะฯ 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการบริหารวิชาการ โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การพัฒนา ICT Master Plan การบูรณาการฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Single Data warehouse เช่น ฐานข้อมูลเพื่อบริหารวิชาการ ฐานข้อมูลกายภาพ เป็นต้น การพัฒนา Single Database เพื่อการบริหาร การพัฒนาระบบเพื่อรองรับ Distance Education 5) การประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การพัฒนาระบบกลางในการประชาสัมพันธ์สู่ภายนอก การปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารข้อมูลภายใน การประชาสัมพันธ์วิชาการและผลงานของมหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การรักษาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีกระบวนการและต่อเนื่อง (Branding) 6) การแสวงหารายได้ โดยมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพย์สินทางกายภาพของมหาวิทยาลัย การปรับแนวคิดการหารายได้จากทำให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ โดยเพิ่มการใช้พื้นที่เพื่อกิจกรรมการศึกษาที่มีรายได้ เช่น พื้นที่โครงการหมอน 20 ซึ่งมีแนวคิดในการพัฒนาเป็นศูนย์การศึกษาหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรพิเศษ ศูนย์นวัตกรรม University-Industry/Business Linkage รวมทั้ง Distance Education เป็นต้น การใช้ประโยชน์จาก Knowledge Service การระดมความร่วมมือจากนิสิตเก่าและภาคธุรกิจ<sup>6</sup>

มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทั่วไปบริหารกิจการด้วยเงินงบประมาณแผ่นดินส่วนหนึ่ง และจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยอีกส่วนหนึ่ง รายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนนี้ไม่ต้องส่งคืนคลังให้เป็น

---

<sup>6</sup>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547-2551) [Online], accessed 7 April 2008. Available from [http://www.chula.ac.th/chula/th/about/past\\_dean\\_th.html](http://www.chula.ac.th/chula/th/about/past_dean_th.html)

รายได้ของรัฐ แต่จะนำมาใช้เพื่อกิจการของมหาวิทยาลัยได้ เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยนั้นมาจากหลาย ๆ แหล่งคือ 1) จากกิจกรรมการเรียนการสอนและบริการอื่นที่เกี่ยวข้องได้แก่ ค่าธรรมเนียม ค่าลงทะเบียน ค่าบำรุง ค่าสมัครสอบคัดเลือก 2) ค่าบริการวิชาการหรือบริการปรึกษาแนะนำและบริการอื่น ๆ เช่น บริการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย รวมทั้งโครงการฝึกอบรม รายได้จากดอกผลของเงินกองทุนหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อกิจกรรมทางวิชาการหรือเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งเงินบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา มีการสัมมนาแล้วหลายครั้งเกี่ยวกับสถานการณ์เป็นราชการของมหาวิทยาลัย พอจะสรุปประเด็นสำคัญ น่าจะดูที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ จะเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากร ซึ่งมีอยู่ 4 ประเด็น คือ ปริมาณ แหล่งที่มา ความคล่องตัวที่จะใช้ทรัพยากร และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทรัพยากรของมหาวิทยาลัยของรัฐ มีพอเพียงหรือไม่ และมีรายได้เพิ่มจากแหล่งอื่นหรือไม่ จะเห็นได้ว่าที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เฉพาะรายได้จากเงินกินเปล่าจากค่าเช่าที่ดิน ทรัพย์สินและจากดอกเบี้ยเงินฝาก รวมกันได้เกือบปีละ 300 ล้านบาท<sup>7</sup> ซึ่งใครๆ ชอบพูดว่า จุฬาฯ รวย จริงๆ แล้ว จุฬาฯ ก็อยากรวย เพราะจุฬาฯ ยังต้องการเงินเพื่อซื้อวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อการจัดการเรียนการสอน การวิจัย จุฬาฯ ยังต้องการเงินลงทุนเพื่อการศึกษาเพื่อดึงคนเก่งที่ดี ๆ มาเรียนที่ จุฬาฯ จุฬาฯ ยังต้องการเงินทุนวิจัยให้นิสิตบัณฑิตศึกษาใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพดี เป็นการช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างผลงานที่นำไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญา และช่วยกันหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาของประเทศ จุฬาฯ ยังต้องการสถานที่ ห้องปฏิบัติการที่ทันสมัย ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ หนังสือ ฐานข้อมูลและอีกมากมาย ให้นิสิต อาจารย์และนักวิจัยใช้ทั้งในการเรียนการสอน และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จุฬาฯ ยังต้องการเงินทุนเพื่อให้มีอาจารย์เก่งๆ ดีๆ มาทำงานที่จุฬาฯ มาทุ่มเทเต็มที่กับการเรียนการสอน การพัฒนานิสิต และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จุฬาฯ ยังต้องการเงินทุนเพื่อจัดให้มีระบบบริหารบุคคลที่ดี สามารถดึงคนดีและเก่งมาทำงานที่ จุฬาฯ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จุฬาฯ ยังต้องการเงินทุนและทรัพยากรอีกมาก หากต้องการไปให้ถึงดวงดาว ก้าวเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้งบประมาณแผ่นดินไม่สามารถเอื้อให้เพียงพอ<sup>8</sup> จึงนำเงินรายได้มหาวิทยาลัยมาพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ส่วนมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐที่ก่อตั้งมานานแล้ว

<sup>7</sup>สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545), 168-188.

<sup>8</sup>ศาสตราจารย์ คุณหญิงสุชาดา กีระนันท์, บนเส้นทางสายบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 228-230.

แต่ไม่มีความก้าวหน้าในการบริหารงานและพัฒนามหาวิทยาลัย สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมในการบริหารที่ปล่อยให้คณะ สำนักต่าง ๆ บริหารงานได้อย่างเสรี จนทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานภายในคณะสำนักต่าง ๆ ก็มักจะมีความวัฒนธรรมในการบริหารที่ให้คณาจารย์มีอิสระเสรีมาก จนทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารงานของคณะฯ ขาดการเอาใจใส่ดูแลการพัฒนาข้าราชการสาย ข และ ค ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ดังนั้น อธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถาบัน เป็นนักบริหารมืออาชีพ เข้าใจธรรมชาติของมหาวิทยาลัย มีศรัทธาต่อปรัชญาและหลักการของสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ยอมรับ และมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมาก่อน อธิการบดีในฐานะเป็นผู้นำสูงสุดของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้ที่บริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและทางบริหาร จึงควรเป็นผู้ที่มีลักษณะผู้นำ ดังนี้ 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 8) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 9) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10) ความสามารถในการบริหารงาน 11) ความสามารถในการจัดองค์การ 12) ความสามารถในการพัฒนาองค์การ 13) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 14) มีความรักองค์การ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร
2. เพื่อทราบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร
3. เพื่อทราบความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

---

ปรีชา จรุงกิจอนันต์, 36 ปี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2509-2545 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545), 163.

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร อยู่ในระดับใด
2. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร อยู่ในระดับใด
3. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แตกต่างกันหรือไม่

### สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก
3. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แตกต่างกัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

อธิการบดี เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงาน ในการบริหารงานอธิการบดีจะต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถหรืออิทธิพลต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวตนทุกสถานการณ์ ปฏิบัติการ อำนาจการ หรือใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อธิการบดีที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องมีการบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาจนพร้อมที่จะเชื่อและทำตามอย่างจริงใจด้วยความสมัครใจจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ<sup>10</sup> และอธิการบดีที่ใช้ศิลปะของการเป็นผู้นำให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำคน

<sup>10</sup>ปริญญา ดันสกุล, ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2543), 34.

เหล่านั้นไปโดยที่มีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ จะปฏิบัติภารกิจลุล่วงไปด้วยดี<sup>11</sup> ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานและเกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้บริหาร และนางนุช วงษ์สุวรรณ กล่าวว่าคุณแจดอกสำคัญของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำเอง<sup>12</sup> คุณลักษณะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

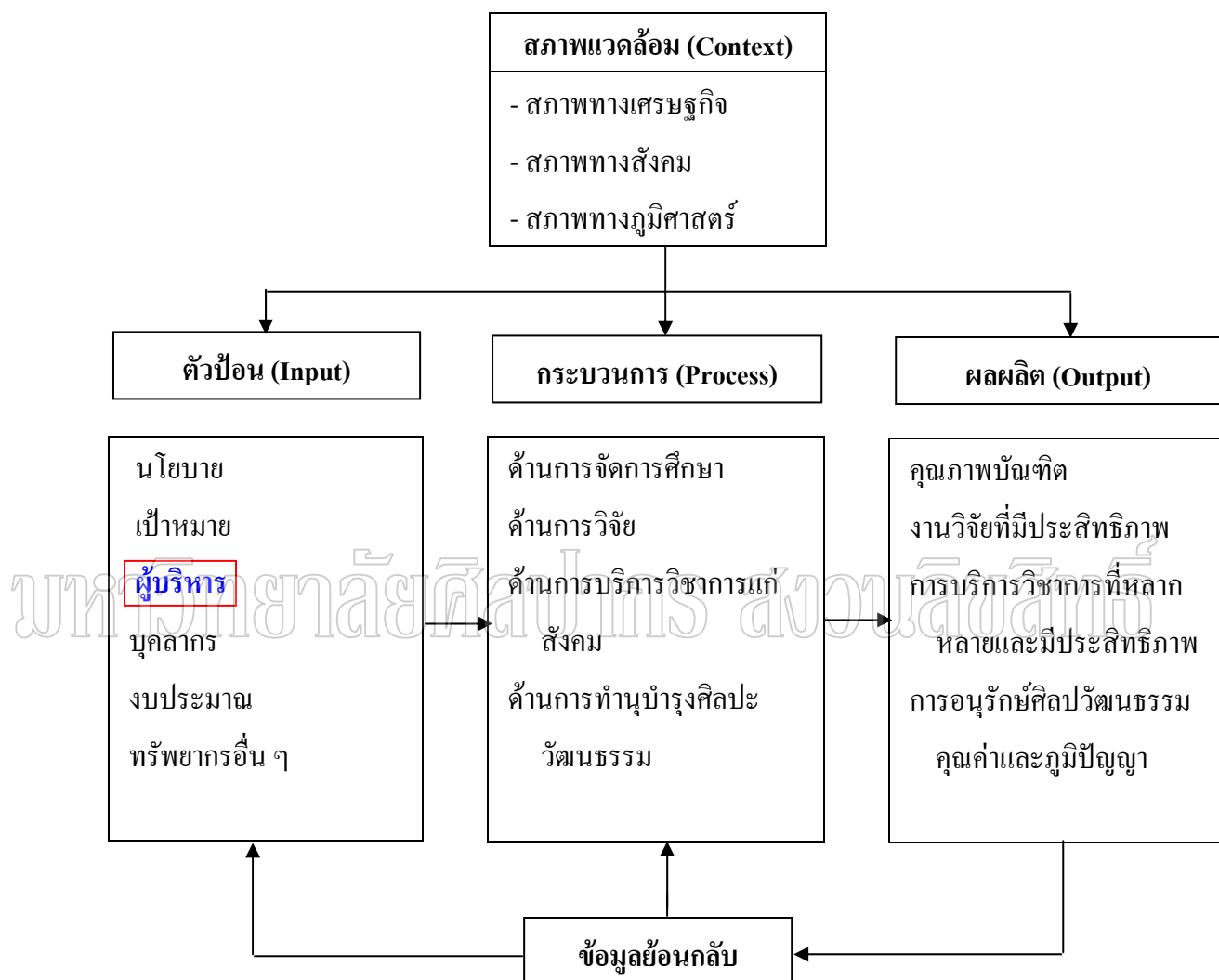
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของแดเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn) ซึ่งได้กล่าวถึงธรรมชาติขององค์การเป็นระบบเปิดที่มีตัวป้อน (input) เช่น การเงิน วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ ฯลฯ กระบวนการ (process) เป็นส่วนที่รับตัวป้อนสู่การผลิตแปรสภาพออกไปเป็นผลผลิต (output) ออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก และยังป้อนกลับ (feedback) เข้าสู่ระบบขององค์การ เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป<sup>13</sup> ซึ่งในมหาวิทยาลัยตัวป้อน (input) คือ นโยบาย เป้าหมาย ผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ และกระบวนการ (process) จะรับตัวป้อนเข้ามาเพื่อบริหารงานด้านการจัดการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วนผลผลิตที่ได้ออกมา (output) จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาหลักสูตร มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นสากล ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และจะพัฒนาปรับปรุงการบริหารและดำเนินงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง สามารถตอบสนองความต้องการของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และนำไปใช้สร้างและพัฒนาต้นแบบและเผยแพร่ผลงานวิจัยได้ในระดับสากล และจะขยายขอบเขตและรูปแบบของการบริการวิชาการไปสู่สังคมเมือง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต การงาน และจะดำเนิน

<sup>11</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 19.

<sup>12</sup>นางนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (จันทร์บุรี : โครงการตำราสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2544), 62.

<sup>13</sup>Daniel Ketz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990), 27-28.

กิจกรรมและพัฒนาองค์การด้านศิลปวัฒนธรรม ปลุกฝังให้บุคลากรและนักศึกษาตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ดังรายละเอียดแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, พันธกิจ [Online], accessed 3 April 2008. Available from <http://www.ru.ac.th/university/vision.html>



### ขอบเขตของการวิจัย

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ นั่นคือ การมีลักษณะผู้นำที่ดี ซึ่งนักทฤษฎีหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ<sup>14</sup> สต็อกคิล (Stogdill) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำควร ประกอบด้วย 1) ร่างกายแข็งแรงมีชีวิตชีวา 2) ภูมิหลังมีการศึกษาดี สถานภาพทางสังคมดี 3) สติปัญญาดี เฉลียวฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความสัมพันธ์กับงานดี มีความรับผิดชอบ ขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคมดี สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้<sup>15</sup> สเตดท์ (Stedt) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3) กล้าคิด กล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นร่วมงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวบยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) มีสุขภาพแข็งแรง 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจ<sup>16</sup> นิธินาถ สินธุเดชะ กล่าวว่า ศักยภาพของคนที่จะเป็นผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ 2) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3) ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลแนวความคิดและการสร้างแรงจูงใจ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และการพัฒนาตนเอง 6) ความสามารถในการพัฒนาคน 7) ความสามารถในการพัฒนาองค์กร 8) ความสามารถในการสร้างเครือข่าย เชื่อมคน และหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน<sup>17</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) สิ่ง

<sup>14</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>15</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 17.

<sup>16</sup>Ronald W. Stedt, Managing Carrerr Education programs (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hill, 1974), 49-53.

<sup>17</sup>นิธินาถ สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

ที่ต้องรู้มาก่อน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งมั่นประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยุ่น 9) การบริหารคน 10) มีความรักองค์การ<sup>18</sup> ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวว่า 1) คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพที่จำเป็นได้แก่ มีความฉลาดรอบรู้ 2) เป็นบุคคลที่มีเป้าหมายและให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน 3) มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูงและมีพลังที่จะมุ่งมั่นบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ 4) สนใจความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา 5) มีวิสัยทัศน์และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ 6) มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม 7) มีความสามารถในการจดจำ ทั้งเรื่องราว/เหตุการณ์/บุคคล 8) มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา 9) ไว้วางใจได้เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน 10) มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น 11) มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 12) ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ในลักษณะของการทำให้ดู เป็นครูให้เห็น เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม<sup>19</sup> และศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีความริเริ่ม 3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) มีความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต 6) มีความอดทน 7) มีความตื่นตัว 8) มีความรักดี 9) มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว<sup>20</sup> คุณลักษณะผู้นำที่ดีเหล่านี้ หากมีในตัวของผู้บริหารที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การบริหารงานของผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้รายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาประกอบเป็นขอบเขตของการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ลักษณะผู้นำของอธิการบดี โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ บาร์นาร์ด (Barnard) สต็อกคิล (Stogdill) สเตดท์ (Stedt) นิธินาถ สินธุเดชะ และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 8) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 9) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10) ความสามารถในการบริหารงาน 11) ความสามารถในการจัดองค์การ 12) ความสามารถในการ

<sup>18</sup> Thomas J. Sergiovanni, Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important? (New York : McGraw-Hill, 1996), 15.

<sup>19</sup>ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, ทักษะผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : G.P. CYBERPRINT Co., Ltd., 2550), 3.

<sup>20</sup>ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, คุณแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 26-28.

พัฒนาองค์การ 13) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 14) มีความรักองค์การ เป็นตัวแปร  
ที่ศึกษาของงานวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

ลักษณะผู้นำของอธิการบดี
1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
10. ความสามารถในการบริหารงาน
11. ความสามารถในการจัดองค์การ
12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ
13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
14. มีความรักองค์การ

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts :  
Harvard University Press, 1969), 93-100.

Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey Theory and Research (New  
York : The Free Press, 1974), 17.

Ronald W. Stedt, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, N.J. :  
Prentice-Hall, 1974), 49-53.

นิธินาด สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การ  
[Online], accessed 1 June 2006. Available from [http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/Develop  
Leader.htm](http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm)

Thomas J. Sergiovanni, Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is  
it important? (New York : McGraw-Hill, 1996), 15.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัย จึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะปรุ้งแต่งต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจตนเอง วุฒิภาวะด้านอารมณ์ ความมั่นคงด้านอารมณ์ ระดับความมีพลัง และความสามารถอดทนต่อความเครียด เป็นต้น<sup>21</sup>

อธิการบดี หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในประเทศไทย ที่ได้รับการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมฯ แต่งตั้งตามที่สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอในที่นี้หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ และกำลังปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณประเภทเงินเดือนในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประเภทวิชาการ คือ ข้าราชการสาย ก หมายถึงข้าราชการที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ก) ศาสตราจารย์ ข) รองศาสตราจารย์ ค) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ง) อาจารย์ 2) ประเภทสนับสนุน คือ ข้าราชการสาย ข หมายถึง ข้าราชการที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และข้าราชการสาย ค หมายถึง ข้าราชการที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ

พนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยตามระเบียบของสถาบันนั้น แบ่งออกเป็น 2 สาย คือ 1) สายวิชาการ ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยเทียบเท่าข้าราชการ สาย ก หมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ก) ศาสตราจารย์ ข) รองศาสตราจารย์ ค) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ง) อาจารย์ 2) สายสนับสนุน ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัย เทียบเท่าข้าราชการสาย ข หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทียบเท่าข้าราชการ สาย ค หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ

<sup>21</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น, 2548), 101.

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา และประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งดำเนินการวิจัย และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ<sup>22</sup> โดยแบ่งมหาวิทยาลัยของรัฐจำแนกตามภาคกลาง ออกเป็นมหาวิทยาลัยปิดและมหาวิทยาลัยเปิด จำนวน 11 แห่ง ดังนี้คือ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยมหิดล 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร 4) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 11) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ความคิดเห็น หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นจริง ที่ปฏิบัติจริง และที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความเป็นจริงในปัจจุบัน

ความคาดหวัง หมายถึง พฤติกรรมที่ปรารถนาว่าจะได้เห็น คาดหมายว่าจะเกิดขึ้น คาดการณ์ว่าจะเป็นไปได้ และคาดคะเนว่าจะเกิดขึ้น เช่น ความคาดหวังต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหมายว่าจะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>22</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2542), 840.

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้กล่าวถึงสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้แล้ว ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม แนวคิดของนักทฤษฎี นักวิชาการ นักการศึกษา และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) การอุดมศึกษา 2) คุณลักษณะของผู้นำ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การอุดมศึกษา

การจัดการอุดมศึกษาของไทย เริ่มมาตั้งแต่รัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และอุดมศึกษาสมัยนั้นมีหลากหลาย<sup>1</sup> จนปี พ.ศ.2502 รัฐบาลสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ตราพระราชบัญญัติโอนมหาวิทยาลัยทุกแห่งไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และในปี พ.ศ.2514 สถานการศึกษาแห่งชาติและที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร่วมกันเสนอความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการในการถ่ายทอดและแสวงหาความรู้โดยถือหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หากไม่สามารถดำเนินการได้ ควรจัดตั้งทบวงอิสระหรือทบวงในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และทบวงมหาวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งโดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 26 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ในชื่อทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ในสังกัด สำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการและกำกับการศึกษาของรัฐในระดับอุดมศึกษา นอกเหนือจากที่อยู่ในอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ

---

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ประวัติสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา [Online], accessed 7 July 2005. Available from <http://www.mua.go.th/org/orghist.php>

ในปี พ.ศ.2520 รัฐบาลสมัยนายธานินทร์ กรัยวิเชียร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ตราพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นทบวงมหาวิทยาลัย เนื่องจากโอนงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และยกฐานะเป็นทบวงอิสระ มีฐานะเทียบเท่ากระทรวงไปอยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ต่อมาพระราชบัญญัตินี้ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อปี พ.ศ.2537 เพื่อให้มีอำนาจครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็น มหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งตามนโยบายของรัฐบาลที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งที่เป็นส่วนราชการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 20 แห่งไว้ภายในปีพ.ศ.2545<sup>2</sup> และในปีพ.ศ. 2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### มหาวิทยาลัยของรัฐ

ความหมายของมหาวิทยาลัย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายคำว่า มหาวิทยาลัย ไว้ว่าเป็น “สถาบันอุดมศึกษา ที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา และประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งดำเนินการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ”<sup>3</sup> และให้ความหมายคำว่า “อุดมศึกษา” ไว้ว่า “การศึกษาในระดับสูงกว่ามัธยมศึกษา” ทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดไว้ว่า มหาวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา

<sup>2</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, หลักการและแนวทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ [Online], accessed 10 October 2007. Available from <http://intranet.mahodol/autonomy/mean.htm>

<sup>3</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, 2542), 840.

หรือหลายกลุ่มวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา ทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต มีการกิจหลักด้านการสอนการผลิตบัณฑิต การวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชาติสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดการศึกษาระดับสูงกว่า ระดับมัธยมศึกษา จนถึงขั้นระดับที่ให้ปริญญา ต้องมีการวิจัย มีการบริการวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

### ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยในประเทศไทย เริ่มมีการวางรากฐานการก่อตั้งหรือการถือกำเนิดเป็น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้น มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันตามสภาพสังคม เศรษฐกิจ และนโยบาย การเมืองที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคแต่ละสมัย จึงมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่กำกับ ดูแล รับผิดชอบกิจการ งานมหาวิทยาลัย ต่างกันตามประวัติการก่อตั้ง และวัตถุประสงค์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ต่อมา มหาวิทยาลัยก็ได้มีการพัฒนามาตลอดจนกลายเป็นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 5 ช่วงสมัย ได้แก่<sup>4</sup> 1) มหาวิทยาลัยช่วงสมัยแรกของการก่อตั้ง ถือกำเนิดมาจาก โรงเรียนวิชาเฉพาะสาขาต่าง ๆ พัฒนาจนเป็น โรงเรียนวิชาชีพเฉพาะสาขาชั้นสูงเข้าสังกัดหน่วยงาน กระทรวงต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง 2) มหาวิทยาลัยช่วงสมัยสังกัด กระทรวงธรรมการ มีการจัดระบบการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษา แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ส่วนประเภทวิสามัญศึกษา เป็นการศึกษา ด้านประกอบอาชีพเฉพาะทาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะ เช่น โรงเรียนมหาดเล็ก โรงเรียน กฎหมาย โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ เป็นต้น ส่วนในวิชาชีพชั้นสูงเรียกอุดมศึกษาพิเศษ มี 2 แนวทาง คือ วิชาวิสามัญ และวิชาชีพ และได้โอนกิจการงานมหาวิทยาลัยทั้งหมดจากกรมศึกษาธิการ มาอยู่ ภายใต้การดูแลของกรมมหาวิทยาลัยแทน และต่อมากกระทรวงธรรมการก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงศึกษาธิการ 3) มหาวิทยาลัยช่วงสมัยสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี สถานการศึกษาแห่งชาติ รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาของชาติ จึงได้มีการโอนงานมหาวิทยาลัยทุกแห่งมา สังกัดสถานศึกษาแห่งชาติ ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี ในปี พ.ศ.2502 ต่อมาสถานศึกษา แห่งชาติ ได้เสนอรัฐบาลอาศัยอำนาจตามความนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2502 ประกาศออกกฎกระทรวง พ.ศ.2503 ซึ่งได้กำหนดรูปแบบของการบริหารงานบุคคลสำหรับ

<sup>4</sup>สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545), 10-29.



มหาวิทยาลัย ให้มีคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยคณะหนึ่งเรียกโดยย่อว่า ก.ม. ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของทุกมหาวิทยาลัย และได้มีคณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ม. ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ต่อมาในปี พ.ศ.2507 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จึงได้มีการประกาศกฎกระทรวง ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยตามมาโดยลำดับ 4) มหาวิทยาลัยช่วงสมัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากหน่วยงานอื่น คือ มีลักษณะของการบริหารจัดการและการบริหารงานวิชาการควบคู่กันไปตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นอิสระ มีพระราชบัญญัติในการบริหารงานเป็นของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาการอุดมศึกษา ประวัติความเป็นมา เป้าหมายวัตถุประสงค์ ปณิธาน และพันธกิจของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ประกอบกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีความต้องการปฏิรูปอุดมศึกษาและเรียกร้องเสนอต่อรัฐบาล ในขณะนั้น จึงได้อนุมัติให้ก่อตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ.2515 ต่อมาก็ได้มีการยกฐานะทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นเป็นทบวงอิสระ พร้อมเปลี่ยนชื่อเป็นทบวงมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2520 5) มหาวิทยาลัยช่วงสมัยสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล มีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทาง คือ อาจจัดเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ได้ โดยให้สถานศึกษาดังกล่าว ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และในปี พ.ศ.2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่วนมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ขึ้นตรงต่อสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ<sup>5</sup>

<sup>5</sup> กอบกุล จามรนาท, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 8-9.

### มหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามภาคกลาง ประกอบด้วย<sup>6</sup>

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาฯ)
2. มหาวิทยาลัยมหิดล (มม.)
3. มหาวิทยาลัยศิลปากร (มศก.)
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (มก.)
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.)
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว.)
7. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (สจพ.)
8. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.)
9. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สพบ.)
10. มหาวิทยาลัยรามคำแหง (มร.)
11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.)

### โครงสร้างและลักษณะการบริหารงานมหาวิทยาลัย

ตามพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2520 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของทบวงมหาวิทยาลัยไว้ 11 ข้อ ซึ่งรวมหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของมหาวิทยาลัย โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 20 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง และอื่น ๆ อีก 4 แห่ง

สรุปโครงสร้างและลักษณะการบริหารงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 1) สภามหาวิทยาลัย มีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้นำ ฝ่ายกำหนดนโยบาย กำกับติดตามการบริหารงานของฝ่ายบริหาร 2) สำนักงานอธิการบดี มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ฝ่ายบริหารมีหน้าที่การบริหารจัดการและบริหารงานวิชาการ 3) คณะ มีคณบดี เป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารงานวิชาการระดับปริญญาตรี 4) บัณฑิตวิทยาลัย มีคณบดีเป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารงานวิชาการระดับปริญญาโท และปริญญาเอก 5) ภาควิชา หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า เช่น สาขาวิชา มีหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าภาคสาขาวิชา หรือประธานสาขาวิชา ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมเสริม

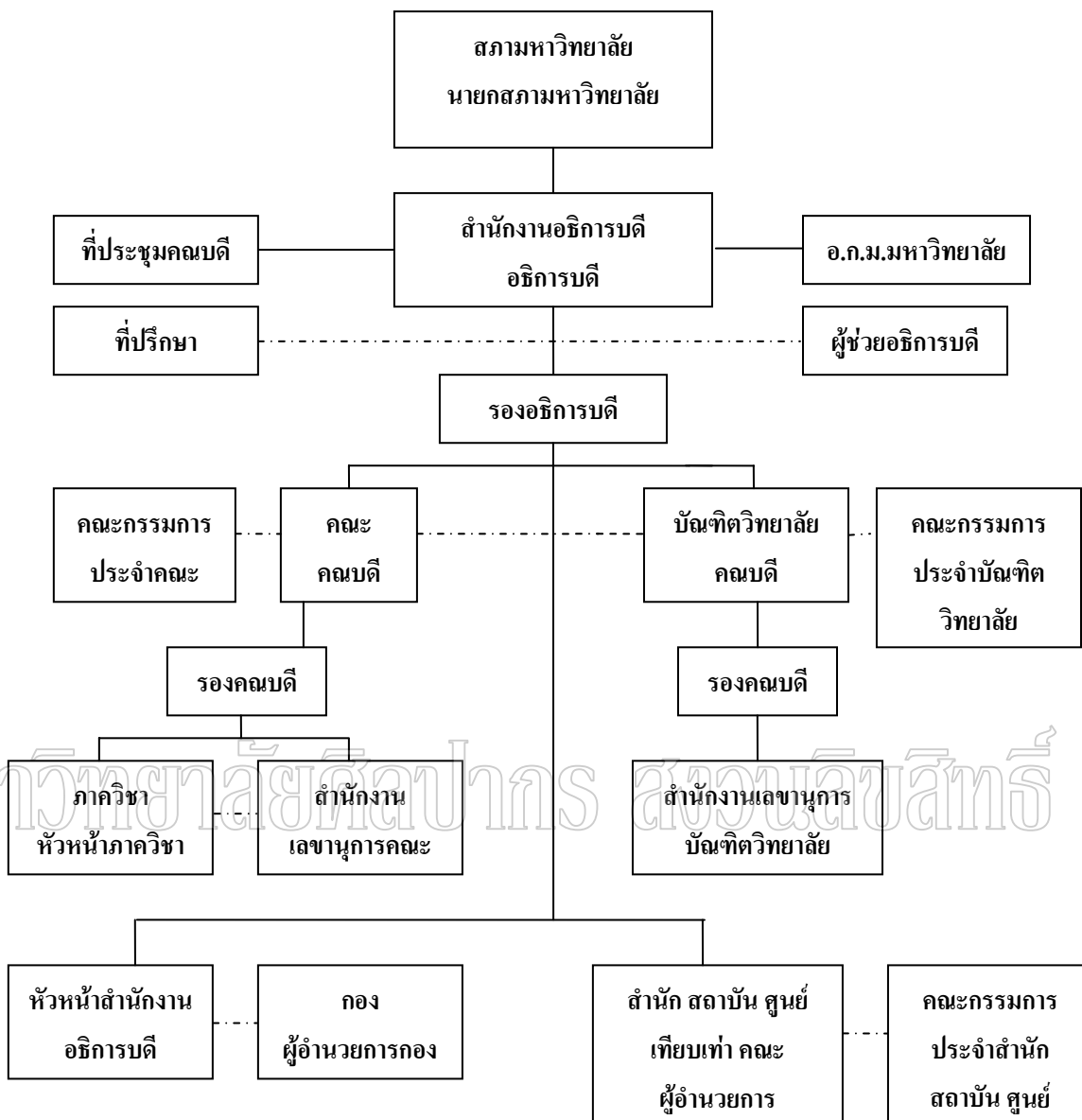
---

<sup>6</sup>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, มหาวิทยาลัยรัฐ : แบ่งตามภูมิภาค [Online], accessed 19 July 2005. Available from <http://www.ethaitai.com/search/1/3/82/index.html>

หลักสูตร รวมทั้งการฝึกงาน ฝึกภาคสนามต่าง ๆ ด้วย 6) กอง ผู้อำนวยการกอง เป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่ช่วยฝ่ายบริหารปฏิบัติงาน ใช้อำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ได้มีการแต่งตั้งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี เพื่อช่วยประสานงานติดตามดูแลให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ระหว่างกองต่าง ๆ อีกด้วย 7) สำนัก สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้างานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับงานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จึงสรุปเป็นแผนผังโครงสร้างมหาวิทยาลัยของรัฐและลักษณะการบริหารงาน ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 3 แผนผังโครงสร้างมหาวิทยาลัยของรัฐและลักษณะการบริหารงาน

ที่มา : ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, อำนาจอิสระของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการและงานทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545), 118.

จากโครงสร้างและลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าวจึงมีรูปแบบที่ไม่เหมือนหน่วยงาน กระทรวง กรม กองอื่น ๆ ปัจจุบันในมหาวิทยาลัยมีภารกิจด้านการบริหารบุคลากรอยู่ 2 ระบบ คือ<sup>7</sup>

1. ระบบข้าราชการ ข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยเรียกว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎกระทรวงว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2547 ข้อ 14 แบ่งตามบทบาทหน้าที่และสายงาน โดยมีองค์การกลางบริหารงานบุคคล คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือเรียกโดยย่อว่า “ก.ม.”

2. ระบบพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นระบบการบริหารงานบุคคลทดแทนการบรรจุข้าราชการใหม่ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2542 และวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ให้มหาวิทยาลัยของรัฐจ้างบุคลากรในลักษณะการจ้างพิเศษที่มีวาระการจ้างที่กำหนดเวลาชัดเจนแทนการบรรจุข้าราชการใหม่

มหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม การบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ฝ่ายบริหารทำหน้าที่บริหารงาน มหาวิทยาลัย ทั้งด้านบริหารงานวิชาการและด้านการบริหารจัดการองค์การ คือต้องปกครองบังคับบัญชา ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ประสานความสัมพันธ์และผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยดังกล่าว เพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสงบสุขในการทำงานและนำพามหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ในที่สุด สรุปได้ว่าจากโครงสร้างหลักและลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ทำให้ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ คือ มหาวิทยาลัยมีหน้าที่และภารกิจหลักในการจัดการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารงานวิชาการระดับอุดมศึกษา และการบริหารจัดการองค์การควบคู่กันไปตลอดเวลา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทเป็นผู้ชี้นำสังคม อธิการบดีในฐานะผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย และในฐานะผู้นำฝ่ายบริหารจึงมีบทบาทสำคัญต่อมหาวิทยาลัยด้วย

<sup>7</sup> กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหิดล, ข้อมูลสารสนเทศ [Online], accessed 16 January 2007. Available from <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/data/data.htm>

### บทบาทหน้าที่และภารกิจของอธิการบดี

อธิการบดีมีบทบาทหน้าที่และภารกิจในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยไทยมีบทบาทและหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) ผลิตบัณฑิต 2) วิจัย 3) บริการวิชาการแก่สังคม และ 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาเพราะเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ก็คือการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้คุณภาพ และมาตรฐานสากล และนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังที่ อุทัยคุณเกษม ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้ การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย ก็คือการบริการจัดการให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้ปฏิบัติภารกิจ ด้านการสอน การทำวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารด้านบุคลากรเป็นหลัก ทั้งในระดับคณะวิชา ภาควิชา และบุคลากรเป็นรายบุคคล สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยจึงเป็นภาระงานใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้อง การดำเนินกิจกรรมตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั่นเอง และอธิการบดีในฐานะผู้นำฝ่ายบริหาร เป็นผู้รับมอบหมายนโยบายมาจากสภามหาวิทยาลัยและมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ อธิการบดีมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดสรรทรัพยากร และกำกับดูแลติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอธิการบดีจะบริหารงานมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ ต้องคำนึงถึงประวัติความเป็นมา การก่อตั้งมหาวิทยาลัย และปรัชญาการอุดมศึกษาของไทยแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วย<sup>8</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ สุพรรณ อารีกุล และคณะกล่าวไว้ว่าในโลกยุคโลกาภิวัตน์เป็นโลกแห่งยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน วิทยาการต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ของชุมชนจึงไม่อาจหยุดนิ่งถ้าสมัยได้ภายใต้ภาวะแห่งการแข่งขันอันเข้มข้นทางเศรษฐกิจ สังคม ของชาติต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นทุกที แม้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาแล้วก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของโลก และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ทันการณ์ ดังนั้น การอุดมศึกษาไทยจึงมีความจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็น

<sup>8</sup> กอบกุล จามรนาท, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 26.

สากลเพื่อให้แข่งขันทัดเทียมกับนานาชาติ<sup>9</sup> กล่าวโดยสรุป อธิการบดีนอกจากจะบริหารงานวิชาการให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศแล้วยังต้องมุ่งสู่ความเป็นสากลด้วย

### ความมุ่งหมายของความเป็นสากลของการอุดมศึกษา

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของความเป็นสากลของการศึกษา ไว้ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ ได้ให้ความหมายของความเป็นสากลของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาว่า หมายถึง ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในการร่วมมือกับหน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ในการดำเนินการด้านการสอน การวิจัย การบริการทางด้านวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในฐานะที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก และกนก วงศ์ตระหง่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นสากลของอุดมศึกษาในการประชุม เรื่อง วิฤตอุดมศึกษา วันที่ 26 พฤศจิกายน 2539 ไว้ว่า การพัฒนาสถาบันการศึกษาของประเทศในระดับอุดมศึกษาให้ไปสู่ระดับสากลให้ได้ ทั้งในด้านวิชาการและบริหาร เช่น ถ้ามองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพียง unit เดียว ก็จะเป็นแหล่งตลาดขนาดใหญ่มาก ถ้าไทยเป็นศูนย์กลางของอุดมศึกษา หรือทางการศึกษาของภูมิภาคนี้ได้ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญของบทบาทของประเทศไทยในระยะยาว ในอนาคตการศึกษาจะเป็นสินค้าออกที่สำคัญของประเทศ ซึ่งเกิดขึ้นแล้วในออสเตรเลีย<sup>10</sup>

สุธรรม อารีกุล และคณะ ได้เสนอแนะรูปแบบของอุดมศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากลไว้ 4 แบบดังนี้ คือ

1. อุดมศึกษาสู่ความทันสมัย (modernization) อุดมศึกษาไทยจะต้องมีความทันสมัยซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นคลังแห่งความรู้อันทันสมัยทั้งทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรเทคโนโลยีข่าวสารที่ให้ความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์

<sup>9</sup>สุธรรม อารีกุล, ลาวัณย์ ไกรเดช, ประจวบ หล้าอุบล, วิเชียร ยงมานิตยชัย, วีรวัฒน์ วีรังกร, อากาศ หู่โลหะ, วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร และพัชนี ลีลาศ, โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง อุดมศึกษา : วิฤตและทางออก (กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2540), 168.

<sup>10</sup>ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ และวรรณภา โพธิ์น้อย, ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540), 11.

แห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ มีการใช้ความรู้เพื่อให้ทันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. อุดมศึกษาเปิดเสรี (liberalization) อุดมศึกษาไทยจะต้องเปิดเสรี ไม่ใช่กลุ่มคนใดกลุ่มหนึ่ง หรือองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นเจ้าของหรือผูกขาดการศึกษานั้นอีกต่อไป จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและเพิ่มปริมาณ ประกอบด้วย อุดมศึกษาที่มีการแข่งขันโดยเสรีทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมี 1) อิสระในการบริหารและจัดการ 2) มีการระดมทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า 3) มีการประเมินและประกันคุณภาพทางการศึกษาโดยเสมอภาค โดยมุ่งเน้นการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

3. อุดมศึกษาสู่ปวงชน (popularization) อุดมศึกษาไทยจะต้องเข้าสู่ชุมชนได้ทุกระดับตามความต้องการชุมชนนั้น ซึ่งมีความหลากหลายไม่เหมือนกัน มีลักษณะที่สำคัญคือ 1) อุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย เหมาะสมแก่บุคคลและชุมชนตามสภาพแวดล้อมในแต่ละที่แต่ละแห่งซึ่งไม่เหมือนกัน 2) อุดมศึกษาที่มีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษาและสามารถสนองตอบได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ 3) อุดมศึกษาต่อเนื่องและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เป็นอุดมศึกษาที่สามารถเรียนต่อเนื่องกันได้ และสามารถศึกษาได้ตลอดชีวิตโดยไม่จำกัดวุฒิและวัยวุฒิ 4) อุดมศึกษาอันเหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม

4. อุดมศึกษาสู่สากล (internationalization) อุดมศึกษาที่พัฒนาสู่นานาชาติ ดูดซับความรู้จากนานาชาติ ถ่ายทอดความรู้และแข่งขันกับนานาชาติได้ มีลักษณะดังนี้ 1) อุดมศึกษาซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ 2) อุดมศึกษาซึ่งสามารถดูดซับความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ 3) อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรค์ความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยและความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันได้โดยสันติในประชาคมโลก<sup>11</sup>

กล่าวโดยสรุปความเป็นสากลของการศึกษาระดับอุดมศึกษา หมายถึง มหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานวิชาการในภารกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทางวิชาการให้ทัดเทียม

<sup>11</sup>สุธรรม อารีกุล, ลาวณิชย์ ไกรเดช, ประจวบ หล้าอุบล, วิเชียร ยงมานิตยชัย, วีรวัฒน์ วีรังกร, อาภากร หู้โลหะ, วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร และพัชนี ลีลาศ, โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง อุดมศึกษา: วิภุตและทางออก (กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2540), 45-47.



กับนานาประเทศ จะเห็นว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องมุ่งจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล ดังนั้นความเป็นสากลของอุดมศึกษา มีความสำคัญมากทั้งจากที่ปรากฏเป็นนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในแผนระยะกลางและระยะยาว รวมทั้งความจำเป็นที่อุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทาง และการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาอารยประเทศได้ ทั้งนี้กล่าวได้ว่าอธิการบดีในฐานะผู้บริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ต้องมีความรอบรู้มองการณ์ไกล เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัย เป็นผู้แทนประเทศทางด้านวิชาการ ประสานสัมพันธ์และมีการแลกเปลี่ยนความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งความรู้อันทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีความเป็นสากล สามารถแข่งขันนานาชาติได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในภูมิภาคเอเชียและออสเตรเลียของนิตยสารเอเชียวิกได้ในอนาคต

#### การบริหารจัดการองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายการบริหารจัดการองค์การของอธิการบดี ไว้ดังนี้

อมร ต้นสัจจา ได้รวบรวมข้อมูลของต่างประเทศเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และบทบาทของอธิการบดี (president) ไว้ดังนี้ คือ 1) ดำเนินงานและพัฒนาวิทยาลัยทั้งโดยส่วนรวมและในส่วนตัวย่อย แต่ละส่วนของมหาวิทยาลัย 2) ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สูงสุดทางด้านการบริหารและในฐานะหัวหน้างานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย 3) ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้ผลก้าวหน้าสมตามจุดมุ่งหมายและงานในหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ตามนโยบายอย่างกว้าง 4) วางแผนพัฒนา และบริหารกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย 5) ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา และดำเนินการสอน การวิจัย และให้บริการความต้องการของผู้ให้เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย และตามความต้องการของนักศึกษาทั้งหมด 6) แสวงหา รวบรวมผู้มีความสามารถสูงในด้านการสอน การวิจัย และการบริหารเข้ามาเป็นผู้ร่วมงานด้วย 7) รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนักศึกษา 8) ปฏิบัติงานตามแผนการเงินเกี่ยวกับเงินต้นทุนและรายรับรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 9) ปรับปรุงดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนอย่างทันสมัย ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ บัญชี และการตรวจสอบบัญชี 10) สนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ในหมู่อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา 11) เผยแพร่ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้ปรากฏแก่สาธารณชนทั่วไป<sup>12</sup>

<sup>12</sup> กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 31.

วอลเกอร์ (Walker)<sup>13</sup> ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับบทบาทของอธิการบดี สอดคล้องกับแนวคิดของสมหมาย จันทรเรือง<sup>14</sup> สรุปได้ดังนี้ 1) อธิการบดี ต้องรู้จักการวางแผนระยะยาว และเป็นผู้นำในการวางแผน เพื่อเลือกสรรวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย 2) อธิการบดี ต้องแสดงบทบาทการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นผู้นำของสังคมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีด้วย 3) อธิการบดี ต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสมกับเหตุการณ์ เพราะการตัดสินใจนี้เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัย และกระบวนการบริหารในทุกระบบ 4) อธิการบดี ต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมและความต้องการของสังคม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารมหาวิทยาลัย และพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคม 5) อธิการบดี ต้องแสดงบทบาทการบริหารงานแบบประชาธิปไตย เข้าใจพฤติกรรมที่แตกต่างกันของบุคคล มีความยุติธรรมและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

เคอร์ (Kerr)<sup>15</sup> ได้กล่าวถึงบทบาทของอธิการบดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สมหมาย จันทรเรือง สรุปได้ 3 ประการ คือ 1) ที่มีชีวิตเพื่องานอาชีพทางวิชาการ สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการให้กับสถาบันและจะต้องมีหน้าที่ปกครองบุคลากร สร้างความสงบภายในให้เกิดขึ้นกับนิสิต นักศึกษา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ 2) ปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหาร ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ โดยอธิการบดีจะต้องเป็นศูนย์กลางหรือเป็นสื่อประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต 3) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดหาทุน และให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในโอกาสต่าง ๆ<sup>16</sup>

ดังนั้น อธิการบดีต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น อาจารย์ ข้าราชการ นิสิต นักศึกษา ชุมชน สังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานของอธิการบดีมีลักษณะกว้างขวางเป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารงานทั่วไปที่เหมือนองค์กรอื่น ๆ ที่มีกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่ใช้กับเจ้าหน้าที่บุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ได้เป็นอาจารย์หรือ

<sup>13</sup>D.E., Walker, The Effective Administration (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1979), 113-115.

<sup>14</sup>สมหมาย จันทรเรือง, “รูปแบบการสรรหาอธิการบดีในประเทศไทย” (สารสาขาคณาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2539ก), 15-27.

<sup>15</sup>C., Kerr, The Uses of University (New York : Harper and Row, 1973), 104.

นักวิชาการและในอีกลักษณะหนึ่งเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานของอธิการบดีกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือและให้การสนับสนุนเป็นสำคัญ ไม่ควรใช้อำนาจสั่งการแต่เพียงประการเดียวเหมือนเช่นในองค์กรอื่น ๆ อธิการบดีต้องมีความเข้าใจปรัชญาการอุดมศึกษาว่า มหาวิทยาลัย คือ เมืองวิชาการ ต้องมีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและมุ่งสู่ความเป็นสากลเป็นสำคัญ และยังคงสอดคล้องกับปณิธานของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ นอกจากนี้อธิการบดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ที่กว้างไกลและมีความรอบรู้เรื่องการวางแผน (planning) การคาดคะเนผลที่จะเกิด (forecasting) การจัดองค์การ (organizing) กระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการดำเนินการ (motivating) การเป็นผู้นำ (leading) และการควบคุม (controlling) ความร่วมมือ (co-ordinating) และการสื่อสารถึงกัน (communication) ซึ่งสอดคล้องกับระบบคุณภาพของการจัดการอุดมศึกษา ในสหราชอาณาจักรได้ใช้คุณลักษณะที่กล่าวมาเป็นการพิจารณาและตั้งอยู่บนรากฐานสภาพความเป็นจริงและสนองตอบความต้องการของสังคมได้ คือ มีบทบาทเป็นผู้ชี้นำสังคมได้

สรุปได้ว่า อธิการบดีต้องสามารถบริหารงานทั้ง 2 ลักษณะควบคู่กันไปคือ บริหารงานวิชาการและการบริหารจัดการองค์การ นอกจากนี้การบริหารงานมหาวิทยาลัยจะราบรื่น ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้ ยังต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำของอธิการบดีที่ต้องทำงานประสานกับสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกันแก้ไขปัญหาของมหาวิทยาลัย การสร้างสัมพันธ์กับสังคม มีความรับผิดชอบต่อการงานอย่างกล้าหาญ พยายามลดช่องว่างหรือประสานความแตกต่างของบุคคลในมหาวิทยาลัย และความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคลากรกับสภามหาวิทยาลัย รักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป มีความจริงใจ และยอมรับฟังความคิดของผู้อื่นเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้ May<sup>17</sup> กล่าวถึงจริยธรรมของอธิการบดี ว่าอธิการบดีมีภาระต้องทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย อย่างมีจริยธรรมด้วยความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์ ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์มหาวิทยาลัย Roueche และคณะ<sup>18</sup> ได้กล่าวถึง ลักษณะการเป็นผู้นำในตัวของอธิการบดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นจริงได้ สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ และต้องขึ้นอยู่กับยุคสมัยและเหตุการณ์ และธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของ

<sup>17</sup>W.W., May, Ethics and Higher Education (New York : Macmillan Inc., 1990), บทนำ.

<sup>18</sup>J.E., Roueche, et.al., “The Community College President as Transformational Leader : A National Study”, Journal of Community Technical, and Junior College, (1988) : 48-52.

ผู้บริหารไว้ว่า จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตายาวไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย มองปัญหาอุปสรรคเป็นเรื่องง่ายต่อการแก้ปัญหา และสามารถเลือกสรรกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### คุณสมบัติเฉพาะของอธิการบดี

มีนักวิชาการ ได้อธิบายถึงคุณสมบัติเฉพาะของอธิการบดี ไว้ดังนี้

เทียนฉาย กิระนันท์ และคณะ<sup>19</sup> ได้ประมวลจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดี สรุปไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) การให้ความสำคัญแก่กระบวนการ (process) และผลได้ (outcome) อย่างเท่าเทียมกัน 2) กล้าเสี่ยง ไม่หวาดกลัวต่อความล้มเหลวจนเกินไป 3) รักษาและพัฒนา กับกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 4) ไม่ยอมจำนนต่อข้อเรียกร้องที่ถึงแม้จะชอบด้วยกฎหมาย แต่ดำเนินการด้วยการสร้างแรงกดดัน 5) สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย 6) จัดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 7) ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร 8) พยายามดำเนินการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งของโอกาสในการศึกษาหาความรู้ สุธรรม อารีกุล และคณะ<sup>20</sup> ได้กล่าวถึงปัญหาของอธิการบดีที่ไม่สามารถบริหารและการจัดการ (administration and management) ปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า สรุปได้ดังนี้ 1) ไม่เรียนรู้หน้าที่ หรือภารกิจที่อธิการบดีควรทำ 2) ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำ 3) ไม่มีจริยธรรมและคุณธรรม 4) วิสัยทัศน์แคบ ทินพันธุ์ นาคะตะ<sup>21</sup> ได้สรุปคุณลักษณะของอธิการบดีที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีผลงานทางด้าน

<sup>19</sup>เทียนฉาย กิระนันท์, อุทุมพร จามรมาน, ทศพร ศิริสัมพันธ์, ธิดิรัตน์ วิศาลเวทย์ และ พิชณศ เจษฎาจิตร, การประชุมวิชาการ สู่มหาวิทยาลัยนอกระบบ (กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2543), 95.

<sup>20</sup>สุธรรม อารีกุล, ลาวัญย์ ไกรเดช, ประจวบ หล้าอุบล, วิเชียร ยงมานิตยชัย, วิวัฒน์ วีรังกร, อาภากร หูโลหะ, วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร และพัชนี ลีลาศ, โครงการศึกษาวิจัยเรื่องอุดมศึกษา : วิฤตและทางออก (กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2540), 349-350.

<sup>21</sup>ทินพันธุ์ นาคะตะ, มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : หจก.สหાયบล็อกและการพิมพ์, 2546), 67-68.

วิชาการ เช่น เป็นศาสตราจารย์ มีความรู้ถึงความต้องการทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ 2) มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านการศึกษา มีลักษณะผู้นำ มีความสามารถในการวิเคราะห์ประสานงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ 3) เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว มีคุณธรรม

ดังนั้น อธิการบดีจึงต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ ที่สามารถจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้ และต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ คือ มีความคิดริเริ่มในการที่จะนำวิธีการแปลกๆ ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลดี องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และการบริหารงานมหาวิทยาลัยเป็นได้ทั้งศาสตร์ คือ มีวิชาการ ความรู้ และเป็นศิลปะ คือ มีประสบการณ์ ความชำนาญในการแก้ไขปัญหา การใช้ดุลยพินิจ การเป็นผู้นำ จากข้อมูลข้างต้น อธิการบดีต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และเข้าใจสภาพของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จทางวิชาการ สามารถผสมผสานประโยชน์ของวิชาการที่หลากหลายสาขา และต้องสนใจการบริหาร สามารถประสานงานให้เกิดผลดีในทุกระดับ และต้องให้ความสำคัญทั้งด้านบุคลากร การเงิน การบัญชี และพัสดุ ต้องมีภาวะผู้นำ เป็นที่ที่ยอมรับทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัย และยอมรับทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง<sup>22</sup>

### คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ สามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ฝึกฝน พัฒนาตนให้เป็นผู้ผู้นำที่ดีได้ กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ จะสำเร็จได้หรือไม่เพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้นำจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ก็นับว่าเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร แต่ก็มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อควรสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ผู้นำที่ดี ดังที่ สมศักดิ์ ขาวลาภ กล่าวว่าลักษณะที่

<sup>22</sup> กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 26-37.

จำเป็นของผู้นำจะต้องมีร่างกายและประสาทสมบูรณ์ มีมิตรไมตรี มีความเที่ยงธรรม และมีความรอบรู้และประสบการณ์<sup>23</sup> สอดคล้องกับ สุพานี สฤกษ์วานิช กล่าวว่าผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอนต่าง ๆ<sup>24</sup>

มีนักทฤษฎี ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานหรือมีบทบาทมากกว่าบุคคลในกลุ่ม จนสามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ไรต์ตัน บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ<sup>25</sup> สโตกคิล (Stogdill) กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ดังนี้ 1) ร่างกายแข็งแรงมีชีวิตชีวา 2) ภูมิหลัง มีการศึกษาคดี สถานภาพทางสังคมดี 3) สถิติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคมมีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี<sup>26</sup> และในทำนองเดียวกัน สเตดท์ (Stedt) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นคือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3) กล้าคิด กล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวบยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัด

<sup>23</sup>สมศักดิ์ ขาวลาภ, ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544), 13-15.

<sup>24</sup>สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 463-465.

<sup>25</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>26</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74-75.

ระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจดี<sup>27</sup> นิธินาถ สินธุเดชะ กล่าวว่า ศักยภาพของคนที่จะเป็นผู้นำ คือ 1) ความสามารถในการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ 2) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3) ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลแนวความคิดและการสร้างแรงจูงใจ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ความสามารถในการพัฒนาความรู้และการพัฒนาตนเอง 6) ความสามารถในการพัฒนาคน 7) ความสามารถในการพัฒนาองค์กร 8) ความสามารถในการสร้างเครือข่าย เชื่อมคน และหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน<sup>28</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งมั่นประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยุ่น 9) การบริหารคน 10) มีความรักองค์กร<sup>29</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้คือ 1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ 4) เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ 5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล 6) เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น 7) เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง 8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) 9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง 10) เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด<sup>30</sup> ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ความรู้ 2) ความริเริ่ม 3) ความกล้าหาญและความเด็ดขาด 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต 6) มีความอดทน 7) มีความตื่นตัว 8) มีความภาคภูมิใจ 9) มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว<sup>31</sup> และพรนพ พุกกะพันธ์ กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) มีการศึกษา

<sup>27</sup>Ronald W. Stedt, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974), 49-53.

<sup>28</sup>นิธินาถ สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

<sup>29</sup>Thomas J. Sergiovanni, Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important? (New York : McGraw-Hill, 1996), 10-11.

<sup>30</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธนชัยการพิมพ์, 2544), 54-55.

<sup>31</sup>ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, คุณสมบัติความเป็นเลิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 26-28.

อบรมดี 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) เป็นคนมีเหตุผลดี 5) มีประสบการณ์ในการปกครอง บังคับบัญชาเป็นอย่างดี 6) มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี 7) สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี 8) มีสุขภาพอนามัยดี 9) มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา 10) มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์การ 11) มีความสามารถเผชิญปัญหา 12) มีความสามารถคาดการณ์<sup>32</sup>

ลักษณะของผู้นำที่ดีดังกล่าว ส่งผลให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดลักษณะผู้นำของบาร์นาร์ด (Barnard) สต็อกคิล (Stogdill) สเตดท์ (Stedt) นิธินาถ สินธุชระ และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มาประยุกต์เป็นตัวแปรลักษณะผู้นำของ อธิการบดี ซึ่งขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 8) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 9) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10) ความสามารถในการบริหารงาน 11) ความสามารถในการจัดองค์การ 12) ความสามารถในการพัฒนาองค์การ 13) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 14) มีความรักองค์การ เป็นตัวแปรที่ศึกษาของงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัยสิทธิ์

### ความมีชีวิตชีวาและความอดทน

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีการหน้าที่หนักทั้งด้านร่างกายและจิตใจในรายงาน นอกจากนี้ ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับสังคม ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ จึงต้องมีความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ และอดทนต่อการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น บาร์นาร์ด กล่าวว่า ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความอดทน คือ การทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ความคล่องแคล่วว่องไวแจ่มใสร่าเริงทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทนทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลกทัน

<sup>32</sup>พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 22-23.



เหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน การที่ผู้นำมีความคล่องแคล่วว่องไวแจ่มใสสว่างแจ้งจะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ที่ลูกใจคน จะเกิดความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน<sup>33</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของควมมีชีวิตชีวาและความอดทนไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ ศาโรจน์ โอปัททภักชชีวิต กล่าวว่า ผู้นำระดับสูงจะต้องมีร่างกายที่พร้อมอยู่เสมอ ทำในสิ่งที่ยากและท้าทาย อภัยอมแพ้ว<sup>34</sup> สอดคล้องกับ วิจิตร อวาระกุล ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์เข้มแข็ง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำงานทั้งร่างกายและจิตใจในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมาย หรือความสำเร็จของงาน<sup>35</sup> จุมพล หนิมพานิช กล่าวว่า ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติถึงการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่อง และบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมายปลายทางได้ สำหรับการงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงการทำงานหนักทางปัญญา ผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่งทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ<sup>36</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ความสามารถในการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล มีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิถีชีวิตของพนักงาน มีผลต่อภายนอก

<sup>33</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>34</sup>ศาโรจน์ โอปัททภักชชีวิน, วิถี CEO WAY, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2548), 22-23,37,39,43,93,103,117.

<sup>35</sup>วิจิตร อวาระกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2542), 194.

<sup>36</sup>จุมพล หนิมพานิช, ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543), 64.

องค์กร เช่น ในด้านภาพพจน์ขององค์กร ทักษะคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกที่ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักในการตัดสินใจ โดยเลือกวิธีการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอนโดยจะต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพความเป็นจริง ศักยภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยอมรับปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ การระบุปัญหาให้ชัดเจน ระบุถึงสาเหตุของปัญหา แสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา การค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง จะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุด เป็นที่ยอมรับมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด อันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี<sup>37</sup> บาร์นาร์ด กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้โดยทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงตอบรับ เห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ<sup>38</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจตามความเชื่อและแนวคิด ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ แมคฟาแลนด์ (Macfarland) กล่าวว่า การตัดสินใจหมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือก ที่ผู้บริหารหรือองค์กรเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง<sup>39</sup> ซีมอน (Simon) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการหาทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดและเหตุผลของแต่ละบุคคล<sup>40</sup> ฮอยและมิตเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision-making) เป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหาร ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจจำเป็นต้องใช้

<sup>37</sup>เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547), 23-24.

<sup>38</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>39</sup>Dalton E. Macfarland, Management : Principle and Practices (New York : The Macmillan Company, 1970), 76.

<sup>40</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : The Free Press, 1976), 164.

สติปัญญาและข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ใช้ สติปัญญาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการ ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น<sup>41</sup> สุขุม นวลสกุล กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกหรือตกลงใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง<sup>42</sup> จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด จากหลายทางเลือกที่มีอยู่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ กำหนด

ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับมอบความไว้วางใจ แต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม หรือหมู่คณะ การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการตัดสินใจนั้นจะต้องใช้ ความรอบคอบอย่างสูง เพราะถ้าพลาดไปแล้วจะพาความเสียหายมาให้หมู่คณะ ผู้นำเองก็จะถูก ตำหนิหรืออาจจะรุนแรงมากจนไม่ได้รับการยอมรับยกย่องให้เป็นผู้ต่อไป นักวิชาการจึงให้หลัก ในการตัดสินใจดังนี้ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า หลักการตัดสินใจที่ดี ต้องประกอบด้วย

- 1) ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
- 2) ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น
- 3) ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจ
- แจ่มแจ้งและต้องมีความแน่ใจ
- 4) ต้องสั่งงานให้ทันต่อเหตุการณ์และเวลา
- 5) ต้องสั่งงานให้อยู่ใน
- วิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
- 6) ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
- 7) ต้องกล้า
- รับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาดถ้าไม่เกิดผล<sup>43</sup>

สุพานิ สฤษฏ์วานิช กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมี การตัดสินใจในงานบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้ 1) เป็นการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร 2) เป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวม 3) เป็นการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต 4) เป็นการ

<sup>41</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw Hill International Editions. 1991), 30.

<sup>42</sup>สุขุม นวลสกุล, “ศิลปะการตัดสินใจ”, ใน เปิดโลกฝึกอบรมยุคโลกาภิวัตน์เพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ในการทำงาน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นู้คแบงก์, 2541), 240.

<sup>43</sup>ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 194.

ตัดสินใจแนวทางหลัก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจต่อในกิจกรรมขององค์กรในด้านต่าง ๆ

5) เป็นการตัดสินใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาสที่เปิดให้และแสวงหาอย่างไม่ย่อท้อ<sup>44</sup>

นอกจากนี้เพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหาและต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องที่สุด ซึ่งมีข้อควรคำนึงถึงดังนี้ 1) เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมให้มากที่สุด 2) ให้มีลักษณะเป็นไปในทางการกระจายอำนาจบริหารให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรมากที่สุด 3) ให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ การตัดสินใจที่ดี จึงต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ก่อน มีเหตุผลที่ดีและทำลงไปด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดจากความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้าและเมื่อได้ตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากที่ได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้ว จะต้องกระทำลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว การตัดสินใจจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร

### ความสามารถในการจูงใจคน

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น การทำความเข้าใจในแนวความคิดของความต้องการย่อมจะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าไม่ใช่ทุกคนจะถูกจูงใจอย่างเดียวกัน บุคคลหนึ่งอาจจะถูกจูงใจให้ทำงานหนักด้วยการเพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้น แต่บุคคลอื่นอาจจะไม่มีการตอบสนองใด ๆ เกิดขึ้นเลย ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในค่าจ้างก็ตาม บุคคลบางคนอาจจะมีแรงจูงใจด้วยความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้นก็ได้ ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคล<sup>45</sup> ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน บาร์นาร์ด กล่าวว่า ถ้าผู้นำไม่มีความสามารถนี้ แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ก็ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ

<sup>44</sup> สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 477.

<sup>45</sup> ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 247.

ความสามารถในการจูงใจคนนี้หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียนานและรู้จักขจัดในที่อันควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด<sup>46</sup>

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจหลายท่าน ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ เอ็นริช และคุนซ์ กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร<sup>47</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า ทฤษฎีทันสมัยที่สุดเกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย จะตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าควรตอบแทนด้วยรางวัลมากกว่าการลงโทษ<sup>48</sup> สรุปได้ว่าการจูงใจ คือ การใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หลักในการจูงใจผู้ใช้จะต้องระมัดระวังอย่าให้ผู้ถูกจูงใจเกิดความรู้สึกว่าเกินความเป็นจริงหรือไม่มีเหตุผล แต่ต้องเป็นการจูงใจที่แสดงว่าเป็นเจตนาดีของผู้จูงใจและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งควรใช้หลักในการจูงใจ ดังนี้ 1) หลักความสัมพันธ์ทางครอบครัว 2) หลักความกตัญญูรู้คุณ เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดี นำเลื่อมใสศรัทธา 3) หลักเกี่ยวกับสวัสดิการหรือเรื่องที่จะได้รับความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือ 4) หลักเกี่ยวกับการยกย่องและสรรเสริญเยินยอ ชื่นชม ชมเชย วิธีการจูงใจ การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่ต้องเลือกใช้วิธีจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคล เพราะลักษณะของการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละองค์การ ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันทั้งในด้านประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อม นักวิชาการ จึงได้จำแนกวิธีการจูงใจ ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ จำแนกวิธีการจูงใจไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การจูงใจในทางลบ คือใช้วิธีบังคับให้ปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษจนถึงขั้นไล่ออก 2) การจูงใจ

<sup>46</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>47</sup>Heinz Wehrich and Harold Koontz, Management : Aglobal Perspective, 10<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill Inc., 1993), 462.

<sup>48</sup>วิฑูรย์ สิมะโชคดี, หัวหน้างานมืออาชีพ (กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 2548), 110.

ในทางบวก เป็นการดำเนินการอย่างละมุนละม่อม 3) การเสริมสร้างให้เกิดผลงาน เป็นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้ เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ 4) การจูงใจโดยใช้วิธีแข่งขันกัน หรือโดยวิธีตั้งเกณฑ์มาตรฐานวัด 5) การจูงใจโดยใช้หลักจิตวิทยา คือ สร้างความพึงพอใจให้เกิดในตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นต้น<sup>49</sup> และ พรนพ พุกกะพันธ์ ได้จำแนกวิธีการจูงใจไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด วิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก 2) การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม วิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน 3) การดำเนินการอย่างต่อรอง วิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน 4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการที่สามารถวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ดี 5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ<sup>50</sup> และ ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ จำแนกวิธีการจูงใจ ไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) ใช้รางวัลหรือค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ 2) ใช้งานเป็นสิ่งจูงใจ ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายตามความถนัด การให้เรียนรู้งานเทคนิคใหม่ ๆ การจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนความสำคัญให้กับงานที่ยากและท้าทาย 3) ใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ ได้แก่ ระบบการกระจายอำนาจ การเพิ่มอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ การให้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน การมอบหมายให้ทำแทน 4) ใช้การสื่อสารเป็นสิ่งจูงใจ ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ การประกาศเกียรติคุณ การสัมมนา การประชุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คำสั่ง หนังสือเวียน วารสาร จุลสาร<sup>51</sup> จากวิธีการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว การจูงใจสามารถทำได้หลายวิธี จึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความพึงพอใจ การจูงใจ

<sup>49</sup>ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 255-256.

<sup>50</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 225-266.

<sup>51</sup>ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 22.

อย่างได้ผลจึงจะเกิดขึ้นซึ่งหมายถึงความสำเร็จของงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ประโยชน์และความสำคัญของการจูงใจ มีดังนี้ 1) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีและช่วยประชาสัมพันธ์ให้คนเก่งและคนดีสนใจมาทำงานให้แก่องค์การ 2) ช่วยรักษาคนดี มีความสามารถให้ปฏิบัติงานแก่องค์การตลอดไปหรือนานที่สุด 3) ช่วยให้สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรได้เต็มที่ 4) ช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ<sup>52</sup>

มีนักจิตวิทยา นักการศึกษาหลายท่านได้ค้นคว้าและตั้งแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจมีหลายแนวคิดดังนี้

1. การจูงใจตามแนวคิดของ เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor)<sup>53</sup> นี้เกิดขึ้นในสมัยการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เทเลอร์ มีความเชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ในการให้ผลตอบแทนนั้น จะต้องไม่ใช่ผลตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่มีผลผลิตสูงหรือกับคนที่มีผลผลิตต่ำเท่านั้น ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตขึ้นสำหรับเป็นเครื่องวัด เทเลอร์ กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน ผลตอบแทนที่จ่ายให้นี้เขาเชื่อว่าน่าจะเป็นเงิน ผลตอบแทนด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนด้วยเงินจำนวนสูงที่เหมาะสมกับระดับของผลผลิตแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ต่ำกว่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของตนลงทันที

2. การจูงใจตามแนวความคิดของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)<sup>54</sup> เรียกว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงกันอย่างกว้างขวางทุกวงการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การสนองตอบความต้องการจะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของพนักงานเป็นเครื่องจูงใจให้ขยันทำงาน ความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้นดังนี้ คือ

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย

<sup>52</sup>เรื่องเดียวกัน, 23.

<sup>53</sup>Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management (New York : Harper & Brothers, 1942), อ้างถึงใน สมคิด บางโม, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : นานีอักษรการพิมพ์, 2547), 180.

<sup>54</sup>Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harper and Row Publishers, 1954), 80-91.

เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค 2) ความต้องการความมั่นคง (security need) ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความปลอดภัยของชีวิต อาทิ ไม่มีโจรผู้ร้ายมารบกวน มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพ 3) ความต้องการความรัก หรือการติดต่อด้านสัมพันธ์ อาทิ ความอยากมีเพื่อน อยากเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม อยากเป็นสมาชิกของกลุ่ม 4) ความต้องการการยกย่องนับถือ (esteem need) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น อยากเรียนเก่ง อยากเล่นกีฬาเก่ง อยากได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 5) ความต้องการความสมหวังในชีวิต คือความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนสามารถจะเป็น คือประสบความสำเร็จสมบูรณ์ในชีวิต เป็นความต้องการที่เกิดจากความตระหนักในตนเอง

3. การจูงใจตามแนวความคิดของ เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)<sup>55</sup> เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้เรียกว่า Motivation-Maintenance Theory หรือทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two-Factors Theory of Motivation) จากการวิจัยของเขาและคณะ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของบุคคลที่ทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจูงใจ หรือตัวกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเองจูงใจให้อยากทำความรู้สึกที่เกี่ยวข้องความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การยกย่องในงานที่ทำและโอกาสที่จะก้าวหน้า 2) ปัจจัยเกือกลู ได้แก่ รูปแบบในการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและความมั่นคงของงาน ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานหรือเพิ่มผลผลิต แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น ที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการให้ผลประโยชน์พิเศษจะเป็นการจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งบำรุงเท่านั้น ไม่ได้สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นเลย

4. การจูงใจตามแนวความคิดของ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)<sup>56</sup> ให้ความคิดว่าในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แมกเกรเกอร์ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น สรุปได้ดังนี้ ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คน

<sup>55</sup>Frederick Herzberg and Others, The Motivation of work (New York: John Wiley & Sos, 1959), 32-35.

<sup>56</sup>Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960), 33-34.



โดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียร ให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ มีการคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงาน
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งเสริมสร้างการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากมีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิด และถูกบังคับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ	5. คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา : Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), 34.

## ความรับผิดชอบ

การทำงานในระบบราชการที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ปัญหาสำคัญมักเกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ดังที่พูดกันเสมอว่า “ทำงานแบบเช้าชาม เย็นชาม” ซึ่งอาจตีความหมายได้ว่า ทำงานไปอย่างนั้นเอง ทำงานเพื่อให้หมดเวลาไปวัน ๆ หนึ่ง ไม่สนใจว่างานที่ทำนั้น มีคุณภาพดีเลวแค่ไหนหรือจะสำเร็จเมื่อไร ปัญหานี้อาจจะลดน้อยลงไปได้ถ้าผู้ทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนดีขึ้น และปัญหานี้ทุกฝ่ายต้องร่วมกันแก้ไขในฐานะผู้บริหารหรือผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากในการปลูกฝังความรับผิดชอบ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะขาดไม่ได้<sup>57</sup> สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ เป็นความตั้งใจและความเต็มใจที่จะกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบ ไว้อย่างหลากหลายดังนี้ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์การ บุคคลที่อยู่ในองค์การและสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดีมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่น่าชื่นชมศรัทธา ซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีบารมี ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป<sup>58</sup> ปริญญา ตันสกุล กล่าวว่า ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ที่ต้องอาจสง่างาม และเป็นผู้นำที่ถาวรได้กับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกที่ ทุกเวลา จะต้องเป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมออกมาให้บุคคลอื่นเห็นจนยอมรับและเกิดความศรัทธาอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำจะต้องแสดงออกใน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ คือ การไม่ละเลยหรือหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งใด ๆ ที่เป็นหน้าที่ของตนเอง ด้วยการบ่ายเบี่ยงไม่ยอมกระทำหรือวานให้ผู้อื่นทำแทน แต่ผู้นำจะต้องรับผิดชอบและตั้งใจกระทำอย่างจริงจัง ทำอย่างเต็มที่ และทำอย่างดีที่สุดความสามารถให้บุคคลอื่นได้เห็น 2) รับผิดชอบต่อในการคิดและการตัดสินใจกระทำสิ่งใด ๆ ให้ถูกต้องที่สุด คือ การ

<sup>57</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>58</sup>ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล (กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บั๊คส์, 2545), 104.

ตั้งใจจริงในการคิดตัดสินใจใด ๆ ด้วยความรอบคอบ เพื่อไม่ให้เป็นไปได้โดยประมาทในอันที่จะนำผลความเสียหายมาสู่หมู่คณะได้ในภายหลัง 3) รับผิดชอบในผลการกระทำ คือ กล้าที่จะยอมรับการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ที่ผิดพลาดเมื่อเกิดขึ้น โดยไม่ปฏิเสธการรับผิดชอบด้วยการโยนความผิดไปให้ใคร ๆ แต่จะออกรับความผิดพลานั้นอย่างกล้าหาญโดยไม่กลัวเสียหน้า การกล้าแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบเช่นนี้ จะช่วยเพิ่มความศรัทธาในสายตาผู้ร่วมงาน และจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานอีกด้วย<sup>59</sup> ชาลซัย อัจฉินสมาจาร กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบในองค์การที่กล่าวถึงโดยทั่วไปจะเป็นความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ที่เกิดจากการมอบหมายงาน ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ที่มีความเข้าใจและยอมรับในกิจกรรมการงาน ตามบทบาทหน้าที่ที่มอบหมาย ซึ่งถือเป็นการยอมรับส่วนบุคคลสำหรับทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความรับผิดชอบต่อการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดรายละเอียดของงานให้ชัดเจน 2) ให้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้งานสำเร็จ 3) กำหนดความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง 4) ให้แนวทางเพื่อการเริ่มต้นหรือการติดตาม 5) กำกับดูแลงาน 6) ให้ผลสะท้อนกลับ 7) ให้รางวัลและให้การยอมรับต่อการทำงานและผลลัพธ์<sup>60</sup> ความรับผิดชอบนั้นเป็นศักดิ์ศรีของผู้นำ และความรับผิดชอบจะส่งผลให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบเป็นสิ่งผูกพันอยู่กับหน้าที่อย่างแยกกันไม่ออก ผู้นำในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีอำนาจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นความรับผิดชอบจึงมีมากตามไปด้วย

### ความฉลาดและมีไหวพริบ

ผู้นำที่ดี จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปดี ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำจะต้องสามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือแก้ไขปัญหาดัง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ซึ่งผลจะเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขอยกย่อง เลื่อมใส เคารพนับถือให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำมาก ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า ความฉลาดและมีไหวพริบ หมายถึง

<sup>59</sup>ปริญญา ตันสกุล, ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2543), 95-56.

<sup>60</sup>ชาลซัย อัจฉินสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : มัลติมีเดียฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี, 2543), 52.

ความเป็นคนรอบรู้ทันเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ คนเป็นจำนวนมาก ๆ ไม่มีผู้ใดอยากได้ผู้นำที่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นเสมอ ความฉลาดไหวพริบ เป็นความจำเป็นสำหรับผู้นำทุกประเภทและจะมีได้ก็แต่เมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสนใจและรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มและที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแออารมณ์ไม่มั่นคง การใช้สมองและเขาวีปัญญาย่อมบกพร่องได้ง่าย<sup>61</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความฉลาดและมีไหวพริบไว้ดังนี้ ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ กล่าวว่า การเป็นผู้นำความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และต้องมีความรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น<sup>62</sup> วรรัตน์ เขียวไพรี กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความเฉลียวฉลาด ต้องมีความสามารถในการรวบรวมคิด วิเคราะห์ การแปลความหมาย มีวิสัยทัศน์ สามารถแก้ปัญหาได้ดี<sup>63</sup> และสอดคล้องกับ มาสโลว์ ที่กล่าวว่า เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่เหนือไปกว่าทางด้านสติปัญญานั้น จะได้พบกับความสำเร็จที่ดีกว่า<sup>64</sup> สอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์ ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและ

<sup>61</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

<sup>62</sup>ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์, กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 26.

<sup>63</sup>วรรัตน์ เขียวไพรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542), 156.

<sup>64</sup>มาสโลว์ อ้างถึงใน วิริญญ์บิทร วัฒนา, แปลและเรียบเรียง, มาสโลว์กับการจัดการ, ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ศิลป์สยามบรรจุกิจภัณฑ์และการพิมพ์, 2544), 52.

พฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้<sup>65</sup>

### ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชา เพราะไม่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เป็นได้แต่ผู้ตาม แต่ถ้ามีเหตุบังเอิญได้ขึ้นนั่งเก้าอี้ผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตาม เช่น ใช้ระบบอุปถัมภ์หรืออิทธิพล จนกระทั่งได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารของหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นก็จะมีเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็นเพราะความรุ่งเรืองของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ (1) ความเจริญตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นความเจริญตามปกติ เช่น หน่วยงานหนึ่งผู้นำบริหารงานไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้แล้ว และตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาในแต่ละปี ผลงานที่เกิดขึ้นก็เป็นไปตามปกติ (2) ความเจริญจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นความเจริญรุ่งเรืองจากผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาทำพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำ จะเป็นปัจจัยที่มีแรงเสริมให้การดำเนินงานของหน่วยงานเจริญรุดหน้าเป็นทวีคูณ<sup>66</sup> ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะสามารถกระตุ้น เร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงานได้ จึงมีประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ (new) คือ สิ่งที่เกิดสร้างสรรค์ออกมานั้นต้องเป็นการคิดที่แหวกวงล้อมความคิดเดิมที่มีอยู่ หรือเรียกว่าเป็นความคิดต้นแบบ (original) ชนิดกะล่องใหม่ถอดด้ามที่ไม่เคยคิดได้มาก่อน และไม่ได้ลอกเลียนแบบใครแม้กระทั่งความคิดเดิม ๆ ของตนเอง 2) ต้องใช้งานได้ (workable) คือ ความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์ไม่ได้หยุดเพียง “จินตนาการ เพื่อฝัน” แต่สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นจริงและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมตอบสนองวัตถุประสงค์ของการคิดได้เป็นอย่างดี 3) ต้องมีความเหมาะสม (appropriate) คือ แม้ว่าความคิดใหม่นั้นจะประกอบไปด้วยความแปลกใหม่ เป็นความคิดต้นแบบ แต่ต้องผสมผสาน

<sup>65</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 18.

<sup>66</sup>วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด, 2548), 259-260.

องค์ประกอบของความมีเหตุมีผล ความเหมาะสมและคุณค่าภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับกันทั่วไป บางประการด้วย<sup>67</sup> ลักษณะของผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มิใช่ พรสวรรค์ที่ติดตัวบุคคลมาแต่กำเนิด แต่เกิดได้จากการเรียนรู้ ทักษะและการฝึกฝน สต็อกคิล (Stogdill) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับงานตามคุณลักษณะนี้ จะมีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<sup>68</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้ ดุสิต ทิวถนอม กล่าวว่า เป็นบุคคลที่มีความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าแสดง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นทั้งการคิดและการกระทำ เป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงานหรือสิ่งที่ตนพอใจและไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก<sup>69</sup> อารี พันธุ์มณี กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรประกอบด้วย 1) ความคิดจินตนาการ คือความคิดในสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือดูเหมือนจะเป็นไปได้ยากหรือไม่อาจเป็นไปได้ 2) ความคิดนอกกรอบ คือ ลักษณะความคิดกว้าง คิดได้ไกลหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม หลายรูปแบบ ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่กระบวนการคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมทั้งการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วย 3) การคิดค้นพบสิ่งประดิษฐ์ คือความสามารถในการค้นพบสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์และเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่สังคมและผลจากการค้นพบสิ่งนี้ก็จะเป็นไปสู่อุปกรณ์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่อื่น ๆ ติดตามมาด้วย 4) ความรู้สึกไวเข้าใจได้เร็วและมีปฏิกิริยาตอบสนอง คือความสามารถของบุคคลที่จะสังเกตเห็นและเข้าใจพร้อมทั้งต้องมีปฏิกิริยาตอบสนองด้วย<sup>70</sup> รวมถึงลักษณะของประสบการณ์ ที่เกิดขึ้นในห้วงเวลาของความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow) มี 18 ประการ ดังนี้ 1) ไม่จมกับอดีต 2) ไม่สนใจอนาคต 3) ความบริสุทธิ์ 4) ลดการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่น 5) ไร้ซึ่งอัตตา 6) ต้านทานแรงจากใต้จิตสำนึก 7) ความกลัวจางหาย 8) ความรู้สึกของการป้องกันและการยับยั้งชั่งใจลดน้อยลง

<sup>67</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย, 2545), 5-8.

<sup>68</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 17.

<sup>69</sup>ดุสิต ทิวถนอม, การนิเทศการศึกษา (นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), 77.

<sup>70</sup>อารี พันธุ์มณี, การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2544), 33-35.

9) แข็งแกร่งและกล้าหาญ 10) การยอมรับทัศนคติในเชิงบวก 11) เปรียบเทียบระหว่างความไว้วางใจและความพยายาม การควบคุมและความมุ่งมั่น 12) การยอมรับการดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย 13) นูรณาการของสำนักแบบไม่แตกแยก 14) การเข้าไปในส่วนลึกของกระบวนการขั้นต้น 15) รับรู้เชิงสุนทรียศาสตร์มากกว่าแบบไร้ตัวตน 16) เกิดขึ้นด้วยตัวเอง 17) แสดงออกอย่างเต็มตัว 18) หลอมละลายมนุษย์ด้วยอาณาจักรโลก<sup>71</sup> ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนโดยเฉพาะผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ ช่วยให้เราเห็นโอกาสใหม่ ๆ ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ทำให้ได้สิ่งที่ดีกว่า ช่วยให้เราคิดได้อย่างเหมาะสม สำหรับเรื่องนั้นในเวลานั้น เพิ่มโอกาสความสำเร็จในการแก้ปัญหาและการกระทำสิ่งต่าง ๆ แทนการยึดติดรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งไม่ได้ช่วยให้เราก้าวไปข้างหน้าแต่อย่างใด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นมีอยู่แล้วในตัวคนทุกคนเพียงแต่ต้องฝึกฝน เรียนรู้อย่างจริงจังจึงจะสามารถพัฒนาศักยภาพด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกับการคิดด้านอื่น ๆ จะช่วยพัฒนาสติปัญญาให้เป็นคนที่เฉลียวฉลาด แก้ปัญหาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้ อันจะส่งผลให้เราสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ สรุปว่า ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้ที่มีความคิดแปลกใหม่ คิดในสิ่งที่แตกต่างและไม่ซ้ำกับความคิดเดิมหรือของคนอื่น มีความกล้าที่จะทดลองหรือเล่นกับความคิดใหม่ ๆ ของตน เป็นผู้มีความยืดหยุ่นทั้งการคิดและการกระทำ ไม่ยึดมั่นอยู่กับความคิดหรือติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจนเกินไป หากความคิดนั้นไม่ถูกต้องเหมาะสม ความคิดที่เหมาะสมกว่า สมเหตุสมผลกว่าสามารถเปลี่ยนความคิดของตนเองและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้

### ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เพราะหากเกิดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งกระบวนการในการทำงานทั้งหมดในองค์กร นอกจากนี้แล้วผู้นำจะต้องมีความสามารถในการขยายความแปลข้อมูลข่าวสารที่ได้รับรู้มาส่งข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตาม

<sup>71</sup> มาสโลว์ อ้างถึงใน วิริญญ์บิตร วัฒนา, แปลและเรียบเรียง, มาสโลว์กับการจัดการ, ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ศิลปสยามบรรจุกิจภัณฑ์และการพิมพ์, 2544), 72-76.

วัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>72</sup> สต็อกคิล (Stogdill) กล่าวว่า ลักษณะภาวะผู้นำทางสังคมจะเป็นผู้นำที่ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดต่อและพบปะสังสรรค์กับ บุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ อย่างดี<sup>73</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้ พูลสุข สังข์รุ่ง กล่าวว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้มีการแลกเปลี่ยน กันระหว่างบุคคล โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ใช้เครื่องหมาย (Signs) ใช้พฤติกรรม (Behavior) นอกจากนั้น การสื่อสารยังเป็นการแสดงความรู้สึก การสนทนาระหว่าง กัน การพูด การตอบสนอง การเขียน การฟัง และการแลกเปลี่ยน<sup>74</sup> สมคิด บางโม กล่าวว่า การ ติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการออกคำสั่งหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์การ ราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>75</sup> การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างสูง เพราะการ ติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทพื้นฐานในด้าน โครงสร้างทางทฤษฎีของงานด้านบริหารทุกชนิดและเป็น กลไกอันสำคัญที่จักทำให้องค์การต่าง ๆ เกาะกันแน่น และมีความจำเป็นสำหรับประโยชน์ใช้สอย สูงสุดของสมาชิกในองค์การ ซึ่ง เดวิส (Davis) ได้ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า เปรียบ ประดุจระบบประสาทที่แทรกอยู่ในทุกส่วนขององค์การ<sup>76</sup> และ โรทลิชเบอร์เกอร์ (Rothlisberger) ได้ชี้ให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ สามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานภายในองค์การ เป็นไปอย่างราบรื่น หรือมีอุปสรรค ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจ อันดีต่อผู้ร่วมงานในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล รวมทั้งขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของทุก

<sup>72</sup>วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด, 2548), 270.

<sup>73</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 17.

<sup>74</sup>พูลสุข สังข์รุ่ง, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต, 2547), 67.

<sup>75</sup>สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : วิทพัฒนา, 2547), 192.

<sup>76</sup>Keith Davis, "Management Communication and Grapevine," Harvard Business Review (September 1953), 43.



ฝ่ายในแนวทางที่ตรงกัน ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่ง<sup>77</sup> ส่วน ฟิชเชอร์ (Fischer) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ประสบปัญหาการติดต่อสื่อสาร อันมีสาเหตุจากการไม่ซาบซึ้งถึงคุณค่าของการติดต่อสื่อสารที่นักบริหารมองข้ามไปว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญเท่าไรนัก ซึ่งหน่วยงานใดที่มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร ที่จะทำให้มนุษยสัมพันธ์ ขวัญ และกำลังใจของผู้ร่วมงานได้รับการกระทบกระเทือนได้ ในกรณีที่ข่าวสารได้รับการติดต่อสื่อสารไปไม่ทั่วถึง ซึ่งจะ使人ที่ไม่ได้รับการติดต่อไม่พึงพอใจ น้อยใจและไม่ให้ความร่วมมือในที่สุด<sup>78</sup> ฉะนั้นผู้นำที่ดีไม่ควรหวงความรู้ สิ่งใดที่เขาารู้ดีกว่าคนอื่น จะเล่าบอกด้วยเจตนาที่จะเพื่อแผ่ความรู้ที่มีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับงาน และปรัชญาของการดำเนินชีวิตที่ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นทิศทางของการทำงานและมองเห็นคุณค่าของชีวิต รู้สึกว่าชีวิตมีความหมาย บทบาทของเขาในที่ทำงานมีความหมาย มีส่วนต่อการเจริญเติบโตขององค์การ

### ความมีมนุษยสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ในหมู่บ้าน ที่โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในวัด ในบริษัท ในหน่วยราชการต่าง ๆ ทุกแห่ง ย่อมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ ให้คนที่อยู่ในองค์การเหล่านั้นช่วยกันทำงานและทำนุบำรุงรักษาองค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นผลให้คนที่อยู่ในองค์การมีความสุข และประสบความสำเร็จด้วย องค์การจะมีวิธีการอย่างไร คนแต่ละคนในองค์การจึงจะมีความรัก สามัคคีผูกพันกัน มีความปรารถนาที่ดีต่อกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุมานะพยายามอดทนเพื่อให้งานในองค์การสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารย่อมหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะชักจูงให้คนทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่ ดังที่ สเตดท์ (Stedt) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคคลที่สูงกว่า ต่ำกว่า หรือแม้เสมอกัน ตลอดจนผู้อื่นที่ต้องมาเกี่ยวข้องกับตัว เช่น ประชาชนถ้าผู้นำนั้นเป็นข้าราชการ หรือลูกค้ายถ้าผู้นำนั้นเป็นนักธุรกิจ

<sup>77</sup>F. J. Rothlisberger, "The Administrative 's Skill : Communication", Man-in Organization (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968), 109.

<sup>78</sup>Frank E. Fischer, "A new look at Management Communication in Management", A Book of Reading eds., Harold Koontz and O'Donnel (Sanfrancisco : McGraw-Hill Book Company, 1974), 409.

และสื่อมวลชน การมีมนุษยสัมพันธ์ดี นอกจากจะทำให้ประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้ตัวผู้นำเองมีความสุขกายและสุขใจเสมอ<sup>79</sup> พูลสุข สังข์รุ่ง กล่าวไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ เพราะทำให้คนมีเพื่อนไม่เหงา เกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานได้สำเร็จ คนเกิดความรักในตนเองและเพื่อน ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม เข้าใจลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ตนอยู่ และเข้าใจหลักการผูกไมตรีกับผู้อื่น<sup>80</sup>

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามของมนุษยสัมพันธ์ไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ สมศักดิ์ ขาวลาภ กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารงานทุกชนิด ทุกลักษณะ และทุกระดับ ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคน ทุกระดับด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น นอกจากจะต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการของมนุษย์ ความแตกต่างของมนุษย์ เจตคติ ขวัญ การจูงใจ และเรื่องของตนเองเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การที่ตนเองทำงานอยู่เป็นอย่างดีอีกด้วย โดยเฉพาะการบริหารงาน ดังที่ผู้รู้กล่าวไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานเป็นของคู่กัน<sup>81</sup> มาสเซีย (Massie) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีจูงใจคนให้ทำงานตามจุดหมาย เพื่อให้มนุษย์เกิดความพอใจ และช่วยให้งานขององค์การสำเร็จตามจุดประสงค์<sup>82</sup> เดวิส (Davis) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่ามนุษยสัมพันธ์ คือ การจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยมีความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ<sup>83</sup> ส่วน ฟลิปโป (Flippo) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การรวบรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้

<sup>79</sup>Ronald W. Stedt, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974), 49-53.

<sup>80</sup>พูลสุข สังข์รุ่ง, มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547), 15-18.

<sup>81</sup>สมศักดิ์ ขาวลาภ, ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544), 123-124.

<sup>82</sup>Joseph L. Massie, Essential of Management (New York : Prentice-Hall Inc., Company, 1964), 106.

<sup>83</sup>Kieth Davis, Human Relation of Work (New York : McGraw Hill Book Company, 1967), 5.

เกิดผลตามเป้าหมาย<sup>84</sup> อารณีย์ ภูวพิทยพันธ์ กล่าวว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น โดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น<sup>85</sup> ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ช่วยให้นักบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่ต้องมีการใช้อำนาจคอยบังคับกันอยู่ตลอดเวลา แต่อาศัยความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจเป็นสำคัญ ดังมีคำกล่าวว่า การใช้คนต้องให้ได้ทั้งงานและน้ำใจและนายที่ดีต้องนั่งในหัวใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน

จะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์มีความเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักรกลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้โดยระบบกลไกที่ควบคุมโดยทางเทคนิคที่กำหนด โดยมีมนุษย์เป็นผู้ควบคุมระบบการปฏิบัติงานของกลไกนั้น แต่มนุษย์ที่มีความต้องการ มีความปรารถนา มีความรู้สึก มีท่าทีและมีอารมณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์อย่างมาก มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องหรือเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลโดยการที่จะทำให้บุคคลทุก ๆ คนในหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ทั้งทางร่างกายและสติปัญญาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน การครองใจคน และการเอาชนะใจคน มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ช่วยให้เกิดความนิยม ความจงรักภักดี ความร่วมมือและความสุขใจของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน มนุษยสัมพันธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

ผลดีของมนุษยสัมพันธ์ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อกันแล้ว จะทำให้เกิดคุณประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้เกิดผลดี ดังนี้ 1) ทุกคนภูมิใจในการทำงาน 2) ผู้ปฏิบัติงานยินดีรับการแนะนำ 3) ทุกคนเป็นกันเอง และทำงานอย่างมีความสุข 4) ผู้ปฏิบัติงานยินดีปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ 5) ทำงานได้ผลมาก สิ้นเปลืองเวลา แรงงาน และเงินน้อย 6) ทุกคนสนใจในการทำงาน การทำงานผิดและการหนีกงานจะน้อยลง<sup>86</sup>

<sup>84</sup>Edwin P. Flippo, *Management : A Behavioral Approach*, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1969), 15.

<sup>85</sup>อารณีย์ ภูวพิทยพันธ์, RELATION กับการพัฒนาความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน [Online], accessed 24 April 2008. Available from <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=173>

<sup>86</sup>สมศักดิ์ ขาวลาภ, ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544), 120-122.

## ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษาที่ปรากฏทั่วโลกต่างมุ่งปรับบทบาทและภารกิจของการอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมุ่งให้อุดมศึกษาสามารถรองรับความต้องการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่กำลังทวีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมครั้งนี้ได้เลือกสรรเฉพาะที่เป็นปัจจัยสำคัญและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น ผู้นำระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความมั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทาง เพื่อสร้างภาพใหม่ขององค์กร สิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับรู้ความสำคัญของบทบาท “Change Sponsor” หรือ Change Leader” ก็จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ “Demand for Change” เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากความต้องการที่มาจากความเข้าใจถึงเหตุผลที่มา การเปิดประตูรับการเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องเกิดจากการมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ หากทัศนคตินี้มีได้เริ่มจากภายในใจของผู้นำแล้ว การทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่ควรจะเป็น<sup>87</sup> นิธินาด สินธุเดชะ กล่าวไว้ว่า จะทำให้องค์กรหรือภาครัฐเปลี่ยนแปลงได้ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งแรก ถ้าเรา

---

<sup>87</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง [Online], accessed 29 April 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=756](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=756)

อยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร ผู้นำต้องเป็นอย่างนั้น ฉะนั้นรูปแบบของความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ<sup>88</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ ไททีและเดอแวนนา กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะด้านความคิด มีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่ง<sup>89</sup> ชีรชัย วรรณกิจ กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถปลดปล่อยพลังสมองของคนในองค์กรได้จะเป็นผู้นำที่ดี<sup>90</sup> บุญคดี ปลั่งศิริ กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และวางยุทธศาสตร์ ความสำเร็จของผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำได้ เพื่อรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น<sup>91</sup> วิษณุ เครื่องงาม กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยชิน เคยปฏิบัติกันมานานหลายครั้ง การเปลี่ยนคนนั้นง่าย แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนนิสัย วัฒนธรรม วิธีการ และวิธีคิดนั้นเป็นการยาก และจะยิ่งยากขึ้นหากบุคคลนั้นยังเป็นคนเดิม อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดิม แต่ไม่ว่าจะยากอย่างไร ก็ยังจะต้องทำ เพราะหากไม่ทำ ก็จะไม่มีการเริ่มต้น และก็จะไม่เห็นผลสำเร็จ<sup>92</sup>

<sup>88</sup>นิธินาด สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

<sup>89</sup>M.A., DeVanna, & N., Tichy, (1990). "Creating the competitive organization of the twenty-first century : The boundaryless corporation." Human Resource Management, 29, 455-471.

<sup>90</sup>ชีรชัย วรรณกิจ, ผู้เรียบเรียง, ทักษิณ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : สถาพรบุ๊คส์, 2547), 210.

<sup>91</sup>บุญคดี ปลั่งศิริ, ผู้นำกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

<sup>92</sup>วิษณุ เครื่องงาม, การพัฒนาระบบราชการกับการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ [Online], accessed 1 January 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/thai/E\\_Newletter/October48/OPDC2.htm](http://www.opdc.go.th/thai/E_Newletter/October48/OPDC2.htm)

จะเห็นได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จะใช้พฤติกรรมที่หลากหลายเพื่อใช้  
 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร ผู้นำเหล่านี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ตามของตนในการ  
 ตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้ตามเห็นสิ่งที่เห็นโอกาสและสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น  
 และช่วยให้เข้าใจว่าเมื่อไรที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหญ่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำมีความ  
 กระตือรือร้นในการเข้าร่วมกับสมาชิกภายในองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ในการ  
 พัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและน่าดึงดูดใจ รวมทั้งหากกลยุทธ์ที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น  
 ด้วยการสื่อสารสื่อความหมายให้เห็นวิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำยังรู้จักใช้วิธีการเชิงการเมืองใน  
 การสร้างทีมผสมจากผู้สนับสนุนทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะเป็นส่วนนี้ให้ความเห็นชอบต่อการ  
 เปลี่ยนแปลงใหญ่นั้น มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร และระบบบริการแบบทางการ เช่น  
 กระบวนการจัดทรัพยากรและงบประมาณ ระบบการประเมินผลงานในการให้ความคิดความชอบ  
 เกณฑ์การคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากร โปรแกรมการพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น ให้การสนับสนุนต่อ  
 กลยุทธ์ใหม่ มีการปรับรูปแบบและแนวคิดเชิงวัฒนธรรมใหม่ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
 ค่านิยมและความเชื่อภายในของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้วยการมอบอำนาจ  
 ความรับผิดชอบการตัดสินใจให้แก่บุคคลหรือทีมงานเพื่อใช้ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ตามจุด  
 งานที่คนเหล่านี้รับผิดชอบ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนา เช่น แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง หรือผู้  
 ฝึกสอน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น และผู้นำยังใช้พฤติกรรม  
 สนับสนุน เพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้นและระดับการใช้ความพยายามของผู้ตามในภาวะเมื่อ  
 เจออุปสรรค ความยากลำบากและสภาพอ่อนล้าต่าง ๆ ให้คืนสู่สภาพที่สมบูรณ์เป็นปกติต่อไป  
 ดังนั้น ผู้นำที่ดีต้องยึดหลักปรัชญาการเปลี่ยนแปลงที่ว่า ทุกคนต้องมารับการเปลี่ยนแปลงด้วย  
 รอยยิ้ม และคิดว่ากำลังย่างก้าวสู่สิ่งที่ดีกว่า แม้ว่าจะต้องอดทนลำบากในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ต้องมีการ  
 ปรับตัว หลุดออกจากความเคยชิน

### ความสามารถในการบริหารงาน

การปฏิรูประบบราชการ มีผลจริงจังเมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ  
 ราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5)  
 พ.ศ.2545 กับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ต่อมาได้มีการนำเจตนารมณ์  
 ของมาตรา 3/1 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย  
 หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดหลักการในการบริหารราชการว่าต้อง  
 เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดี มีหลักสำคัญหลายประการ

เช่น การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ใช้บริการ รวมทั้งการทำความตกลงและให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังมีการแก้ไขกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและระบบค่าตอบแทน ตลอดจนการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นด้านสมรรถนะ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นอย่างมาก สำหรับด้านการเงินการบัญชีได้มีการปรับระบบบัญชีภาครัฐ การปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนการจัดซื้อจัดหาซึ่งเน้น e-Procurement ดังนั้นความสามารถในการบริหารงาน คือ รู้จักวางแผนและระบบการทำงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีการวิจรรณญาณ และวินิจฉัยสั่งการ รู้จักพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติ ซึ่งการบริหารงานองค์การภาครัฐในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 มีสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ 1) การจัดหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นกลุ่มภารกิจ 2) การปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ 3) การปรับปรุงระบบงบประมาณใหม่เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และ 4) การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้วิธี e-Procurement หรือ e-Auction”<sup>93</sup> นิธินาถ สิ้นธุเดชะ กล่าวว่าการบริหารงานในองค์กรนั้น โครงสร้างที่แบ่งตามสายงานเป็นการบริหารงานที่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจนและติดตามได้ง่าย โครงสร้างที่แบ่งตามกระบวนการ ความสำเร็จของแต่ละกระบวนการมีความสำคัญต่อองค์กร ข้อดีคือมีความรับผิดชอบตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง โครงสร้างแบบผสมผสาน เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะผสมผสานกัน คือ มีหลายฟังก์ชัน แต่ละฟังก์ชันมีการเชื่อมโยงของผลลัพธ์และกระบวนการทำงาน และไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีโครงสร้างในรูปแบบเดียว เราอาจผสมผสานกันได้”<sup>94</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการบริหารงานไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปต้องเป็นผู้นำคุณภาพ และมีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ผู้นำด้าน

<sup>93</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การภาครัฐ,” ในเอกสาร การสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ, หน่วยที่ 1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), 27-28.

<sup>94</sup>นิธินาถ สิ้นธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

นวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหาร โดยเน้นผลงานเป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้นำคุณภาพจำเป็นต้องยึดลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ ความจำเป็น ตลอดจนสร้างความประทับใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะผู้เรียนเป็นลูกค้าคนสำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องมีเป้าหมายในการพัฒนา โดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักทางสถิติและข้อมูลในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง และสามารถทัดเทียมกับสากลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>95</sup> และ สีมา สีมานันท์ และสุนทร สุภาสงวน กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารงานไปสู่องค์กรภาครัฐแนวใหม่เกิดจากหลักสำคัญดังนี้ การผ่อนคลายกฎระเบียบในการบริหาร ความเป็นมืออาชีพและความเป็นสมัยใหม่ เน้นผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์<sup>96</sup> ส่วน เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชรมณ วิชิธรรมบท กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือสามารถบริหารองค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ จะต้องมีความสามารถในการวางแผน กำหนดงบประมาณ กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดขั้นตอนและจัดสรรทรัพยากร จัดองค์การและพนักงานให้สอดคล้องกัน สร้างโครงสร้างองค์กรและแผนงานสื่อสารแผนให้ทราบโดยทั่วถึง มอบหน้าที่รับผิดชอบ และสร้างระบบเกื้อหนุนการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลง ดูแลแยกแยะปัญหาและหาวิธีแก้ไข<sup>97</sup> สุชาดา รังสินันท์ กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีความรู้มากกว่างานที่ตัวเองรับผิดชอบ ต้องเข้าใจทิศทาง วัตถุประสงค์ ปรัชญาขององค์กร และมองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน ต้องมีความเข้มแข็ง รอบรู้ ริเริ่ม

<sup>95</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหาร (ผู้นำ) องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง [Online], accessed 1 June 2006. Available from [http://www.school.obec.go.th/sup\\_br3/ct\\_1.htm](http://www.school.obec.go.th/sup_br3/ct_1.htm)

<sup>96</sup>สีมา สีมานันท์ และสุนทร สุภาสงวน, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [Online], accessed 6 December 2005. Available from <http://www.ranong.go.th>

<sup>97</sup>เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชรมณ วิชิธรรมบท, “ความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง, หน่วยที่ 7, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 303.



เคลื่อนไหวไม่อยู่นิ่ง และมุ่งเน้นภารกิจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การทำงาน การจัดหาทรัพยากรและการประสานสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือ การจูงใจ และทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่กำหนด<sup>8</sup>

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างนามธรรมให้ออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้ เหตุที่องค์กรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง และสามารถประสบความสำเร็จได้นั้นมาจากการที่องค์กรมีผู้นำที่เข้มแข็งและยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุดด้วย โดยทั่วไปผู้ที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ควรเป็นผู้ที่มีพลังงานสูงกว่าคนทั่วไป โดยเล็งเห็นองค์กรว่าต้องรีบเปลี่ยนแปลงปรับตัวก่อนสายเกินแก้ และต้องการพัฒนาปรับปรุงอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นผู้ที่เก่งงาน มีทักษะ ความรู้ความสามารถ รู้ทันการเปลี่ยนแปลงภายนอกดี กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ มีภาวะผู้นำ สามารถสอนงาน มอบหมายงาน ติดตามงาน วัดผลงาน ให้กำลังใจ มีสุขภาพจิตที่ดี มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน จะเห็นได้ว่าภาวะจะผลักดันหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ไวต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องได้นั้น ผู้นำควรเป็นผู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถหรือมีศักยภาพ และสามารถให้ความสนับสนุนได้อย่างรวดเร็ว

### ความสามารถในการจัดองค์กร

ธรรมชาติของมนุษย์จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ช่วยกันทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยกันสร้างที่อยู่อาศัย ช่วยกันผลิตสินค้าและบริการ ร่วมกันบริโภคสินค้าและบริการ การอยู่ร่วมกันมีการแบ่งงานกันทำ มีการควบคุมการทำงาน การจัดการจึงมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ การสร้างพีระมิดในอียิปต์ การสร้างกำแพงเมืองจีน หรือการสร้างกรุงโรมก็ดี ล้วนเป็นงานที่ต้องใช้คนเป็นจำนวนมาก แสดงว่าต้องมีการจัดการที่ดีสิ่งมหัศจรรย์เหล่านี้จึงจะสำเร็จสวยงาม องค์กรราชการหรือองค์กรธุรกิจที่เจริญรุ่งเรืองมิใช่จะเกิดขึ้นเอง หากแต่เกิดขึ้นเพราะผลของการจัดการที่ดี ความรู้ทางการจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องศึกษา<sup>9</sup> นิธินาถ สินธุเดชะ กล่าวว่า การทำงานที่ดี

<sup>8</sup>สุชาติ รังสินันท์, “ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง, หน่วยที่ 10 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 108.

<sup>9</sup>สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2547), 58.

จะต้องทำงานร่วมกัน นอกจากต้องร่วมกันเองในหน่วยเดียวกันแล้ว ยังต้องทำงานร่วมกับท้องถิ่น ด้วย มีความสามารถในการถ่ายทอดและเชื่อมโยงกับประชาชนในท้องถิ่น<sup>100</sup>

ความสำคัญของการจัดองค์การ องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่ยรวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดงานที่ต้องทำมีมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาปฏิบัติงานรวมกันเป็นแผนกนั้น และตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นว่าองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

1) ประโยชน์ต่อองค์การ 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร 3) ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

มีนักบริหารและนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร หรือการจัดการไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ เฮอริเบิร์ต ไชมอน กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน<sup>101</sup> ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น<sup>102</sup> แฮโรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) ให้ความหมายว่า การจัดการหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น<sup>103</sup> เอร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวว่า การจัดการคือกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>104</sup> สมคิด บางโม มีความเห็นว่า การจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการองค์การหมายถึงการจัดแบ่งองค์การออกเป็น

<sup>100</sup> นิธินาถ สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การ [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

<sup>101</sup> Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York: Macmillan, 1965), 4.

<sup>102</sup> Peter F. Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 12.

<sup>103</sup> Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management (New York: McGraw-Hill, 1972), 43.

<sup>104</sup> Ernest Dale, Management: Theory and Practice (New York: McGraw-Hill, 1968), 4.

หน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>105</sup> เอ็ดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรไว้ว่า การจัดองค์กรหมายถึงการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้<sup>106</sup> มูนีย์และไรลีย์ (Mooney and Reiley) ได้กล่าวถึงการจัดองค์กรไว้ว่า องค์กรหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกัน การจัดองค์กรจึงเป็นการจัดหน้าที่การงานให้ประสานสัมพันธ์กัน<sup>107</sup>

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์กรไว้หลายประการ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์กรสรุปได้ดังนี้ 1) องค์กรต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2) องค์กรต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวก มีความรับผิดชอบ และอำนวยความสะดวกโดยตรง 3) องค์กรต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน 4) องค์กรต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานภายในองค์กร 5) องค์กรต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี 6) องค์กรต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น เออร์เนสต์ เดล ได้เสนอแนะการจัดองค์กรเบื้องต้นไว้ 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 2) การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์กรรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถ 3) การประสานงาน จัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ<sup>108</sup> และ สมคิด บางโม กล่าวว่าการจัดองค์กรและการจัดการ (organization and management) นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า O & M เป็นภารกิจที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรมาก เพราะเป้าหมายของการจัดองค์กรและการจัดการก็คือ เพื่อให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ประหยัดเวลา ทรัพยากร แรงงาน และได้ผลผลิตสูงสุด กระบวนการของการจัดองค์กรและการจัดการมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์

<sup>105</sup> สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2547), 59.

<sup>106</sup> Edwin P. Flippo, Management: A Behavior Approach, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1969), 129.

<sup>107</sup> Jamew D. Mooney and Alan C. Reiley, The Principles of Organization (New York: Harper & Brothers, 1939), 1-4.

<sup>108</sup> Ernest Dale, Management: Theory and practice (New York: McGraw-Hill, 1968), 9.

องค์การ 2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน 3) การหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้งานง่าย 4) การจัดวางแผนผังสถานที่ทำงานให้เหมาะสม 5) การปรับปรุงงาน<sup>109</sup>

### ความสามารถในการพัฒนาองค์การ

ระบบราชการจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงาน ให้มีความทันสมัย สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชน ทั้งในแง่ความหลากหลายของบริการและคุณภาพการให้บริการ การบริหารงานในภาครัฐต้องเน้น การดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารราชการ ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ รวมทั้งเป็นการดำเนินการแผนยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 ซึ่งได้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อมุ่ง สู่เป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการ การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานของส่วนราชการ ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการพัฒนาระบบราชการครั้งสำคัญใน พ.ศ. 2545 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมากในการให้บริการแก่ประชาชนและการพัฒนาส่วนราชการต่าง ๆ<sup>110</sup>

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นเทคนิคการปฏิบัติการอย่างหนึ่ง ที่มุ่งเสริมสมรรถภาพหรือประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่เดียวกันกับที่มีเป้าประสงค์ให้คนใน ฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งก็หมายถึง การทำให้คนและ องค์การต่างก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนั่นเอง การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการวัดประเมินค่าตัวเองที่ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยมโดยมีความ เกี่ยวพันกับการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้อย่างมีแผน นอกจากนี้ยังเกี่ยวพันกับกลยุทธ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์การทั้งระบบให้ดีขึ้น การพัฒนาองค์การ หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OD เป็นเครื่องมือ การบริหารแผนใหม่ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาด้าน พฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นผล จากการศึกษาองค์การมีลักษณะเป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

<sup>109</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2547), 123.

<sup>110</sup> นงนารถ เพชรสม, “การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ” ใน เอกสาร การสอนวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ, หน่วยที่ 6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), 2.

องค์กร กล่าวคือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ปัจจัยภายใน ได้แก่ ขนาดขององค์กร เป้าหมายและภารกิจขององค์กร บุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กรดังกล่าวย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการปรับตนเองให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การพัฒนาองค์กรจึงเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีแผน จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์กรนั้น มิได้มุ่งเฉพาะการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเน้นที่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้าน โครงสร้าง ทัศนคติ พฤติกรรมของคน เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ล้วนแต่มุ่งไปสู่การทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เทคนิคดังกล่าวแยกได้เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคลและระหว่างบุคคล เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับองค์กร<sup>111</sup> นิธินาถ สินธุเดชะ กล่าวว่า ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้จะเปลี่ยนได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับพื้นฐาน เรื่องความสามารถของคน เรื่องขบวนการ หรือเรื่ององค์กร แต่พื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถของบุคลากร เพราะสุดท้ายแล้วต้องให้ขบวนการดีแค่ไหน ต่อให้มีเทคโนโลยีทันสมัยแค่ไหน ถ้าคนของเราไม่สามารถใช้ประโยชน์จากขบวนการที่ถูกต้องได้ ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีมูลค่ามหาศาลได้ นั่นคือพื้นฐานของการที่จะทำให้องค์กรจะเป็นอะไรได้หรือไม่<sup>112</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการพัฒนาองค์กรไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ เสกสิทธิ คุณศรี กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร ควรนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาและเปลี่ยนแปลง

<sup>111</sup>ปชาน สุวรรณมงคล, “การพัฒนาองค์กรในฐานะแนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร”, ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, หน่วยที่ 1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 42-43.

<sup>112</sup>นิธินาถ สินธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

วัฒนธรรม การสื่อสารภายในองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาความสามารถในการทำงาน การสร้างสังคมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน<sup>113</sup> รณินทร์ กิจกล้า กล่าวว่า องค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง มีองค์กรที่เก่งกว่าในบางเรื่อง ดังนั้น การศึกษาจากประสบการณ์ขององค์กรอื่น แล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการดำเนินงานแบบลองผิดลองถูก ทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์กรของตนเอง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน<sup>114</sup> ส่วน จรัส สุวรรณเวลา กล่าวว่า ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานตามพันธกิจของตน โดยมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สามารถสร้างความเป็นเลิศในเฉพาะด้าน มีรูปแบบการบริหารงานบุคคล งานการเงิน และงานวิชาการที่เหมาะสมกับลักษณะจำเพาะของตน มีโครงสร้างและระบบงานที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลตรวจสอบ รวมทั้งการเปิดเผยโปร่งใส ย่อมเป็นทางเลือกที่สำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย<sup>115</sup> และ จุมพล นิมพานิช กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการวัดประเมินค่าตัวเองที่ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยมเกี่ยวกับมนุษย์โดยมีการนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรเข้ามาใช้อย่างมีแผน<sup>116</sup>

การพัฒนาองค์กร ถือได้ว่าเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เป็นอย่างดี อันเนื่องมาจากว่าการพัฒนาองค์กรนั้นสามารถทำให้องค์กรเกิดคุณภาพขึ้นมา หรือทำให้เกิดประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง โดยการใช้เทคนิค หรือวิธีการพัฒนาองค์กรเข้ามาช่วยในการละลายพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทำให้พฤติกรรมใหม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง

<sup>113</sup>เสกสิทธิ คุณศรี, การพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ [Online], accessed 25 April 2008. Available from <http://www.pantown.com/board.php?id=15535&area=1&name=board4&topic=10&action=view>

<sup>114</sup>รณินทร์ กิจกล้า, เครื่องมือการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ [Online], accessed 25 April 2008. Available from <http://www.crma38.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5364983&Ntype=3>

<sup>115</sup>จรัส สุวรรณเวลา, ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), ปกหลัง.

<sup>116</sup>จุมพล นิมพานิช, “การพัฒนาองค์กร”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, หน่วยที่ 4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 140.

มั่นคง อย่างไรก็ตามการเกิดดุลยภาพใหม่ขององค์กรขึ้นมาไม่ได้หมายความว่าสามารถดำรงต่อไปโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอีกเลย ตรงกันข้าม องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ได้หยุดนิ่งนั่นเอง ในลักษณะเช่นนี้ การปรับใช้เทคนิคของการพัฒนาองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จึงมีความจำเป็นอยู่ตลอดเวลา ครอบคลุมทั้งองค์กรยังมีชีวิตอยู่ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร มีอยู่มากมายหลายประการ คือ เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มหรือทีม เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เทคนิคการพัฒนาโครงสร้างขององค์กร และเทคนิคการพัฒนาพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ดังเช่น การฝึกสอนและให้คำปรึกษา การให้การศึกษาและฝึกอบรม การวางแผนชีวิตและอาชีพ เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท การฝึกอบรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ การวิเคราะห์พฤติกรรม การพัฒนาทีมงาน กลุ่มทำงานอย่างเป็นอิสระ การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การทำให้งานมีความหมายแบบของผู้บริหาร และอื่น ๆ อีกมากมาย<sup>117</sup>

ดังนั้นผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรควรจะมีความรู้ในเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์และการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ การออกแบบและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ธรรมชาติและลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร การตระหนักตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องของแรงกระตุ้นและข้อจำกัด ความลำเอียง ค่านิยมของตนเอง ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ การจูงใจและหลักของการเรียนรู้ การวิจัยประเมินผล และจะต้องมีความสามารถหรือทักษะในเรื่องของการฟังอย่างกระตือรือร้น และมีลักษณะของความเห็นอกเห็นใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ การสร้างความร่วมมือ การออกแบบและการนำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การรับรู้พฤติกรรมของผู้อื่นที่ถูกต้องแม่นยำเที่ยงตรง การทำงานกับกลุ่มในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ การให้คำปรึกษาหรืออย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>117</sup> เชื้อวชาญ อาศุวัฒนกุล, “การพัฒนาองค์กรในฐานะที่เป็นแนวทางหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, หน่วยที่ 5 นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 233-234.

โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาหารือแบบตัวต่อตัว การวินิจฉัยปัญหาไม่ว่าจะเป็นกรณีที่เป็นปัญหาขององค์กรหรือเป็นปัญหาของบุคคลบุคคลหนึ่งในองค์กร และมีการสื่อสารที่ชัดเจน<sup>118</sup>

### ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคราชการและภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณสมบัติที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การนั้น ๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เพราะวันนี้สภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่างทำให้เราเห็นแล้วว่า การคิดเหมือนเดิม ทำเหมือนเดิมคงไม่ตอบโจทย์กับสภาพของวันนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ก็เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถที่จะรักษาระดับความสามารถและผลการดำเนินการจนถึงถือเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวมนั่นเอง ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็หมายถึงบุคลากรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบุคลากรที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่บุคลากรระดับล่างหรือระดับกลางเท่านั้น แต่หมายถึงบุคลากรทุกระดับในองค์กรที่มีส่วนร่วมและบทบาทที่แตกต่างกันไปในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามวิธีการที่คนเราจะยอมรับอะไรได้อย่างเต็มที่หรือ

<sup>118</sup>จุมพล นิมพานิช, “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, หน่วยที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 177.



มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น การมีส่วนร่วม ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมรับรู้ การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดหรือกำหนดแนวทางใหม่ ๆ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการรักษาให้สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่นั้นดำรงอยู่ต่อไป ต้องอาศัยมากกว่าการยอมรับนั้นหมายถึงการรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง<sup>119</sup> นิธินาถ สิ้นธุเดชะ กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่วางเดียวกันได้นั้น จะต้องทำให้ทุกอย่างนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และอีกประการหนึ่งคือ ธรรมชาติขององค์กรทุกอย่างจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร นั้นหมายความว่าต้องเกิดผลกระทบกับจุดอื่นทันที และกลไกที่จะช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องเริ่มต้นจากการสร้างการรับรู้ ต้องให้บุคลากรเข้าใจและรับรู้ว่าตอนนี้กำลังทำอะไร จะไปไหน และถ้าไม่ไปจะเกิดอะไรขึ้นและสิ่งสำคัญในการสื่อสารกันของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจในแนวทางเดียวกัน ฉะนั้นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การประสานงาน การทำงานร่วมกัน และการคิดในเชิงบูรณาการ<sup>120</sup>

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ บุญคณี ปลั่งศิริ กล่าวว่า การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การดำเนินงาน และระบบข้อมูล ในด้านการบริหารส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดข้อมูล<sup>121</sup> ทักษิณ ชินวัตร กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการปรับวัฒนธรรมในการทำงาน การปรับค่านิยม ความเชื่อ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จึงจะทำให้เป้าหมายในการปรับปรุงระบบราชการของเรานั้น

<sup>119</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง [Online], accessed 29 April 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=756](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=756)

<sup>120</sup>นิธินาถ สิ้นธุเดชะ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

<sup>121</sup>บุญคณี ปลั่งศิริ, ผู้นำกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>

ประสบผลสำเร็จได้<sup>122</sup> พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการปรับตัวและรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ มีทั้งการปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการเรียนรู้ เทคนิควิธีการบริหารจัดการ และการทำงานเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร รวมไปถึงการสร้างภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรด้วย ทั้งนี้เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทยนั้น จะช่วยให้การวางยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น<sup>123</sup>

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอก หมายถึงสิ่งที่ผลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของลูกค้า ภาวะการแข่งขัน คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับทิศทางระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด จะเห็นได้ว่าองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เพราะปัจจัยภายในและภายนอกประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญของผู้บริหารคือความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจึงทำให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี

<sup>122</sup> ทักษิณ ชินวัตร, แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ [Online], accessed 23 January 2006. Available from <http://www.undothani.go.th/Udonthani/opdc/knowledge5.htm>

<sup>123</sup> พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร [Online], accessed 15 May 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/thai/E\\_Newslett/May2006/e\\_news\\_npm.htm](http://www.opdc.go.th/thai/E_Newslett/May2006/e_news_npm.htm)

### มีความรักองค์การ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรคและปัญหาคอยทำลายความตั้งใจและสมาธิ ขนาดพระพุทธองค์ยังมีมารมาผจญ นับประสาอะไรกับปุถุชน ย่อมมีอุปสรรคอย่างแน่นอน โดยเฉพาะสังคมไทยที่ได้รับการปลูกฝังจากนวนิยายหรือละครน้ำเน่าที่มีแต่ความอิจฉาริษยา เพลิงแค้น หรือใครได้ดีเป็นไม่ได้ ต้องคอยจ้องทำลายกันอยู่ตลอด แต่ผู้นำไม่ควรย่อท้อต่อขวากหนามที่มาขวางกั้นพึงระลึกถึงคำกล่าวของหลวงวาทการที่ว่าชีวิตคือการต่อสู้ ศัตรูคือยากำลัง อุปสรรค และปัญหาคือหนทางแห่งความสำเร็จ ซึ่งต้องเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร เราต้องมองว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับเรานั้น เป็นไม้บรรทัดวัดความอดทนและความมุ่งมั่นในการทำงานของเรา นอกจากนี้ลองสังเกตง่าย ๆ ว่าถ้าว่าจะขึ้นได้ต้องมีลมต้าน ปลาเป็นยอมว่ายทวนน้ำ แต่ปลาทายเท่านั้นที่ลอยตามน้ำ ถ้าผู้นำใช้ความมุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

บุคคลได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องนำผู้อื่นในทุก ๆ ด้าน เช่น นำในด้านหน้าที่การงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำในแง่ของการเป็นแบบอย่างที่ดี นำในแง่ของความเป็นผู้มีบารมีหรือมีอำนาจ หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่จะทำให้ผู้อื่นยินดีทำตาม หรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้นำคนนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติประจำตัวในทางที่ดีให้มากประการเท่าที่จะทำได้ บุคคลใดถ้ารู้จักน้อมนำเอาหลักธรรมต่าง ๆ มาประพฤติปฏิบัติเป็นนิสัยมากประการเท่าใด คนนั้นก็กลายเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดีของผู้นำไปโดยอัตโนมัติมากขึ้น<sup>124</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้วสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงมากกว่าการจัดการก็คือ การแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรม ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำ และจะอย่างไร แล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์การอย่างซื่อสัตย์ ลักษณะความรักองค์การของหน่วยงานอาจจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่และทำงานอย่างมีความหมายไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย<sup>125</sup>

<sup>124</sup> สมศักดิ์ ขาวตาบ, ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544), 81.

<sup>125</sup> Thomas J. Sergiovanni , Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important? (New York : McGraw-Hill, 1996), 45.

มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของความรักองค์กรไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ วิชาญ วนะสิทธิ์ กล่าวว่า กลยุทธ์ที่จะทำให้การทำงานมีความสุขมีแนวทางดังนี้ 1) รักงาน 2) รักองค์กร 3) รักผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง 4) ลดความเห็นแก่ตัวและใฝ่คุณธรรม 5) ทำโดยไม่หวังผลตอบแทน 6) ทำให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ มีความสุข พอใจสมหวัง 7) มีกิจกรรมสร้างสรรค์ในที่ทำงาน 8) มีส่วนร่วมคิด ส่วนทำ ส่วนรับผิดชอบในที่ทำงาน 9) ทำให้เป็นที่ยอมรับ มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เช่น ได้รับรางวัลต่าง ๆ 10) วางแผน ติดตาม ประเมินผลการกระทำของตนเองเป็นนิจ แนวทางที่จะสร้างความสุขในการทำงาน หากทำได้ทั้ง 10 ประการท่านจะเป็นคนที่น่าอิจฉาแก่คนทั้งโลกแน่นอน และจะเป็นคนที่เพียบพร้อมด้วยเกียรติยศ ชื่อเสียงและที่สำคัญยังส่งผลถึงครอบครัว หน่วยงาน และสังคมโดยส่วนร่วม<sup>126</sup> โกศล อนุสิม กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแท้จริงขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นคนใดล้วนอาศัยส่วนที่เรียกว่า จิตวิญญาณของทีม เป็นเครื่องมือในการดึงคนในองค์กรเข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง จิตวิญญาณของทีมย่อมประกอบไปด้วยความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรักองค์กร ความต้องการที่สร้างองค์กรให้ก้าวหน้า แล้วจึงมาร่วมมือกันทำในสิ่งที่ทุกคนคิด ฝันและต้องการร่วมกัน<sup>127</sup> เทศบาลนครอุบลราชธานี กล่าวถึง พันธกิจที่ว่า เราจะมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจ รักองค์กร และงานตนเอง โดยมีกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม จัดให้มีสวัสดิการและหลักประกันที่มั่นคงให้แก่บุคลากรในองค์กร สร้างจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ จัดให้มีการจัดแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน การมีเอกภาพและความสามัคคีในองค์กร การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร<sup>128</sup> ชัชวาล สุขขานนท์ กล่าวว่า การเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นพัฒนาพื้นที่ที่ดีดูแลรับผิดชอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หลักการบริหารคน ยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขเรื่องปาก ท้อง เพื่อให้พนักงานมีความยินดี อยู่ดี พนักงานนอกจากจะให้งานบริการที่ดีแล้ว ยังได้รับสวัสดิการที่ดีจากทางองค์กรอีกด้วย ความละเอียดอ่อนในการดูแลบุคคลทุกระดับเช่นนี้

<sup>126</sup>วิชาญ วนะสิทธิ์, กลยุทธ์การทำงานให้มีความสุข [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://www.mua.go.th/wijai/strategic.htm>

<sup>127</sup>โกศล อนุสิม, เงื่อนไขการเรียนรู้ในองค์กร [Online], accessed 10 August 2006. Available from [http://www.bangkokbizweek.com/20060103/localbiz/index.php?news=column\\_19678376.h...](http://www.bangkokbizweek.com/20060103/localbiz/index.php?news=column_19678376.h...)

<sup>128</sup>เทศบาลนครอุบลราชธานี, วิสัยทัศน์/พันธกิจ [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://www.cityub.net/vision.html>

นอกจากจะทำให้พนักงานขององค์กรทำงานด้วยความสบายใจ รักองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน การให้ความรู้เพื่อยกระดับความสามารถด้วยการส่งพนักงานในหลายแผนกเดินทางเข้าฝึกอบรมทั้งในองค์กรสาขาที่มีอยู่ในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งจัดอบรมความรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะอย่างต่อเนื่อง ยังเป็นการยกระดับพนักงานในแต่ละแผนกได้เป็นอย่างดี<sup>129</sup>

ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะใช้หลักการบริหารจัดการให้สมดุล ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะต้องมีการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ขั้นสูงสุดลงสู่ทุกหน่วยงานขององค์กร โดยมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย ต้องมีการพูดคุยและสื่อสารระหว่างหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ไปถึงจุดนั้นได้ต้องมีจุดเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดีก่อน ระดับล่างจึงจะเปลี่ยนแปลงตามได้ กล่าวคือ คำพูดแบบไทย ๆ หากหัวไม่ส่าย มีหรือที่ส่วนหางจะกระดิก การที่จะก้าวไปสู่จุดนั้นได้จะต้องผ่าน 5 กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ 1) ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการจุดชนวนความคิด ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี 2) มีการถ่ายทอดแปลความหมายผ่านเครื่องมือสำคัญที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้ 3) การทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือความรู้สึกเป็นทีม มีความรักองค์กร ปรับบทบาท ความรู้สึก ค่านิยม ในระดับต่าง ๆ ให้เป็นแนวทางเดียวกัน 4) สร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่ดี เพื่อให้ทุกคนทำตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ 5) การดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เสมอภาค และสมดุล<sup>130</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและยกมาเป็นตัวอย่างประกอบการศึกษา ดังนี้

<sup>129</sup> ชัชวาล ศุภชยานนท์, นักบริหารมือทอง เครือดุสิตธานี [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://www.chonburi108.com/person/popup.asp?id=65>

<sup>130</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, การบริหารยอดฮิต [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://202.44.11.230/News/NewsColumn.cfm?nID=1078&nType=1006>

### งานวิจัยในประเทศ

กอบกุล จามรนาค ได้ทำการวิจัย เรื่องวิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 20 แห่ง มี 3 วิธี ได้แก่ วิธีการแต่งตั้ง วิธีการเลือกตั้ง และวิธีการสรรหา โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 20 แห่ง ใช้วิธีการสรรหาซึ่งมีลักษณะเหมือนกัน แต่ต่างกันในเรื่องรายละเอียดตามข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดีของแต่ละมหาวิทยาลัย<sup>131</sup>

จิราภรณ์ วุฒิกักดี ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของครูมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยี 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามเพศแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน<sup>132</sup>

จรรยา ศรีดิษฐม ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในหน่วยราชการ : ศึกษาเฉพาะการบริหารของสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับ 1) ข้าราชการสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับ 1-6 ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายระดับ 7 มีรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารแบบผสมผสานกันระหว่างผู้นำแบบปรึกษาหารือ และผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ 2) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันของข้าราชการระดับ 1-6 กับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการระดับ 7 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

<sup>131</sup> กอบกุล จามรนาค, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 179-181.

<sup>132</sup> จิราภรณ์ วุฒิกักดี, “คุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), 93.

0.05 ระหว่าง เพศ อายุ ระดับเงินเดือน อายุราชการ ของข้าราชการ ระดับ 1-6 กับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการ ระดับ 7 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย<sup>133</sup>

ณัฐพัชร ยาคุ้มภัย ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลสำเร็จในการนำองค์ความรู้และภาวะผู้นำมาใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ภายใต้การบริหารของศาสตราจารย์ประจำ รังสรรค์ แสงสุข อธิการบดี (พ.ศ.2537-2547) ผลการวิจัยพบว่า ศาสตราจารย์ประจำ รังสรรค์ แสงสุข เป็นอธิการบดีที่มีภาวะของความเป็นผู้นำสูงและได้ใช้องค์ความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการโดยนำมาสู่แนวทางในการบริหารพัฒนาทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความเจริญก้าวหน้าสู่ระดับสากล รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบในการจัดการเรียนการสอน โดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ทั้งในระบบการจัดการเรียนการสอน การบริหารพัฒนางานบุคคลของมหาวิทยาลัย การจัดการบริการสาธารณะ การนำรูปแบบสากลทางการศึกษาจากการศึกษาคูงานยังประเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้จัดระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การมีวิสัยทัศน์ในการขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ โดยอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) และการนำความรู้แบบสหวิชาการ คือ การนำองค์ความรู้ในแขนงวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ ให้เข้ากับการบริหารงานตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อาทิ การนำหลักศาสนา มาจัดเป็นหลักสูตรให้นักศึกษาได้เรียน เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการ และคุณธรรม ที่นำมาสู่หลักการความรู้คู่คุณธรรม<sup>134</sup>

นันทชัย แก้วสุวรรณ ได้ทำวิจัยเรื่อง คุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับคุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้สิ่งซึ่งแสดงถึงความรู้สึกรู้สึกทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร สิ่งที่จะต้องมีในขณะที่เป็นผู้นำ สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ และทักษะความเป็นผู้นำตามลำดับ 2) ระดับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

<sup>133</sup> จรรยา ศรีดิษฐ์ธรรม, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from <http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/?in=book1.par/>

<sup>134</sup> ณัฐพัชร ยาคุ้มภัย, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from <http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/?in=book1.par/>

และเมื่อพิจารณาแต่ละงาน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกงาน ดังนี้ งานบริหารทั่วไป งานส่งเสริม การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และงานแผนงานและพัฒนาชนบท ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษาธิการอำเภอกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.6228$ ) 4) คุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอในภาพรวมมีสองด้าน คือ สิ่งที่จะต้องมีในขณะที่เป็นผู้นำด้านการบริหารคน และสิ่งซึ่งแสดงถึงความรู้สึกทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร ด้านความรักสถาบัน<sup>135</sup>

ปราณี ปิ่นวงษ์งาม ได้ทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนิวิฐราษฎร์ อุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารที่เป็นจริง ตามความคิดเห็นของครูและผู้ปกครอง โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ พบว่าอยู่ใน ระดับมาก 2) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของครูและผู้ปกครอง โรงเรียนนิวิฐ ราษฎร์อุปถัมภ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงและตามความ คาดหวังของครูและผู้ปกครอง โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ พบว่า แตกต่างกันโดยคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารที่คาดหวังสูงกว่าคุณลักษณะที่เป็นจริง<sup>136</sup>

มณฑป ไชยจิต ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคนบดี คณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบภาวะความเป็นคนบดี คณะ ศึกษาศาสตร์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 2) พฤติกรรมผู้นำของคนบดี 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา<sup>137</sup>

มนต์ภา เรืองบุบผา ได้ทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของอธิการบดีที่พึงประสงค์ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร

<sup>135</sup> นันต์ชัย แก้วสุวรรณ, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from <http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/?in=book1.par/>

<sup>136</sup> ปราณี ปิ่นวงษ์งาม, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 82.

<sup>137</sup> มณฑป ไชยจิต อ้างถึงใน กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มา ซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 179-181.



ลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะอริการที่พึงประสงค์ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการ ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก สำหรับการศึกษเปรียบเทียบคุณลักษณะอริการที่ดีที่พึงประสงค์เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตาม ตำแหน่งสายงาน หน่วยงานที่สังกัด วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของอริการที่ดีที่พึงประสงค์ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของอริการที่ดีที่พึงประสงค์ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>138</sup>

ยงยุทธ เกษตรสาคร ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลมากที่สุด นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะในการทำงานกับผู้ร่วมงานได้ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความมั่นคงทางจิตใจ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ ผลการจัดอันดับความสำคัญ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อบทบาทภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันตามลำดับดังนี้คือ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ และความรู้ความสามารถทางวิชาการ ตามลำดับ<sup>139</sup>

<sup>138</sup> มนต์นภา เรืองบุบผา, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

<sup>139</sup> ยงยุทธ เกษตรสาคร, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

รวีวรรณ มานะสุบิน ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักร่วมกับการหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนแมกซ์ ได้องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านจิตลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) สถานภาพทางเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สถานภาพทางระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้นำทั้งสิ้น 17 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุด ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสและความเหมาะสม มีเหตุผลและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เมื่อมีข้อเสนอแนะที่ดีกว่า คิดเป็นร้อยละ 24 และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมทั่วไปของผู้นำในองค์การ จำนวน 12 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่เสนอแนะมากที่สุด ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดูน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่เหมาะสม ไม่ทำตนให้เป็นທີ່เสื่อมเสีย ภาพพจน์ มีอิทธิพล และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง คิดเป็นร้อยละ 26<sup>140</sup>

วราภรณ์ ผ่องสุวรรณ ได้ทำวิจัยเรื่อง บทบาทความเป็นผู้นำทางการเมือง : ศึกษากรณี นายชวน หลีกภัย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า นายชวน หลีกภัย มีลักษณะโดดเด่น 4 ประการ ได้แก่ 1) ประวัติทางการเมืองได้รับการยอมรับมานานว่า ซื่อสัตย์ สุจริต 2) เดินสายกลาง ประนีประนอม ไม่แตกหัก 3) ยึดมั่นในระบบรัฐสภา 4) ยึดมั่นในหลักกฎหมาย หลักการ กฎระเบียบของสังคม และยังพบว่า 1) ความซื่อสัตย์สุจริต การดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย การอ่อนน้อมถ่อมตนประนีประนอม ซึ่งเป็นลักษณะของนายชวน หลีกภัย นั้น เป็นบุคลิกภาพที่มีส่วนเอื้ออำนวยต่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำทางการเมือง 2) บทบาททางการเมืองของนายชวน หลีกภัย ในฐานะผู้นำพรรคประชาธิปัตย์

<sup>140</sup>รวีวรรณ มานะสุบิน, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

และผู้นำทางการเมื่อนั้น เป็นบทบาทของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมต่อการพัฒนาประชาธิปไตยให้ก้าวไกลยิ่งขึ้น<sup>141</sup>

สมพิศ โห้งาม ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า ศาสตราจารย์ประจำรังสรรค์ แสงสุข เป็นอธิการบดีที่มีภาวะของความเป็นผู้นำสูงและได้ใช้องค์ความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการโดยนำมาสู่แนวทางในการบริหารพัฒนาทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความเจริญก้าวหน้าสู่ระดับสากล รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบในการจัดการเรียนการสอน โดยนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ทั้งในระบบการจัดการเรียนการสอน การบริหารพัฒนางานบุคคลของมหาวิทยาลัย การจัดการบริการสาธารณะ การนำรูปแบบสากลทางการศึกษาจากการศึกษาดูงานยังประเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้จัดระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การมีวิสัยทัศน์ในการขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ โดยอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และการนำความรู้แบบสหวิชาการ คือ การนำองค์ความรู้ในแขนงวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการบริหารงานตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อาทิ การนำหลักศาสนามาจัดเป็นหลักสูตรให้นักศึกษาได้เรียน เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและคุณธรรมที่นำมาสู่หลักการความรู้คู่คุณธรรม<sup>142</sup>

สมหมาย จันทรเรือง ได้ศึกษาวิเคราะห์ รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทย มีรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีหลายรูปแบบ โดยรูปแบบที่เหมาะสมและนิยมใช้กันมากที่สุด ในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการผสมการหยั่งเสียงเพื่อการเสนอชื่อ ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนใช้รูปแบบการแต่งตั้ง และมหาวิทยาลัยสุรนารีกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ใช้

<sup>141</sup>วราภรณ์ ผ่องสุวรรณ, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

<sup>142</sup>สมพิศ โห้งาม, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.), ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการอย่างกว้างขวางที่มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยโดยไม่ใช้การเลือกตั้ง<sup>143</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้สรุปผลวิจัยดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่ามีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมุติฐานดังกล่าว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ความเข้าใจในงาน (understanding of the tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจตนเอง (self-confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (desire to accept responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (a position of dominance and control)<sup>144</sup>

แมคเคลลินแลนดและคณะ (McClelland and associates) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหารอย่างกว้างขวาง โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวัดระดับความเข้มของความต้องการ (need strength) ด้วยเทคนิคชื่อ เทคนิคภาพเงา (projective technique) ที่เรียกว่า “Thematic Apperception Test” (TAT) ซึ่งประกอบด้วยรูปภาพที่มีลักษณะกำกวม (ambiguous situations) จำนวนหนึ่ง โดยให้ผู้ตอบแต่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปภาพที่ตนเห็นขึ้นมา เรื่องที่แต่งดังกล่าวจะสะท้อนความคิด คำนึก ความฝัน จินตนาการและความคล้อยใจของบุคคลนั้นที่แสดงออกมา จากนั้นนักวิจัยจะนำเรื่องที่แต่งมาทำการถอดรหัสตีความหมายเพื่อวัดออกเป็น ค่าระดับความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านอำนาจ (need for power หรือ n’for pow) ความต้องการด้านความสำเร็จ (need for achievement หรือ n’for ach.) และความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (need for affiliation หรือ n’for aff.)<sup>145</sup>

<sup>143</sup> สมหมาย จันทรเรือง, อ้างถึงใน กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 179-181.

<sup>144</sup> R.M., Stogdill, “Personal factors associated with leadership : A survey of the literature,” *Journal of Psychology* (1948) : 35-71.

<sup>145</sup> D.C., McClelland, *Human motivation* (Glenview, IL : Scott Foresman, 1985), 45.

ไมเนอร์ (Miner) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจด้านบทบาทการบริหาร (Theory of managerial role motivation) ซึ่งอธิบายถึงประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำคัญขององค์กร ที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจการบริหาร (managerial motivation) ด้วยเครื่องมือวัดแบบทดสอบภาคการณ (projective test) ที่เรียกว่า “Miner sentence completion scale” หรือ “มาตราส่วน การทำประโยชน์ให้สมบูรณ์ของไมเนอร์” แบบทดสอบ ดังกล่าวให้ทั้งคะแนนรวมของแรงจูงใจในการบริหารทั้งหมด และคะแนนแยกตามการแบ่งประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารแต่ละด้านจำนวน 6 ด้าน ไมเนอร์ทำการวิจัยดังกล่าวต่อเนื่องมากกว่า 33 ครั้ง ในเวลา 30 ปี เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร ผลปรากฏว่า ในองค์กรที่มีความเป็นราชการขนาดใหญ่จะมีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของคะแนนรวมระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร<sup>146</sup>

โบเยทซีส (Boyatzis) ได้กล่าวถึงงานวิจัยต่าง ๆ ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อหาว่ามีสมรรถนะ (competencies) อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร สมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วยคุณลักษณะ (traits) แรงขับ (motives) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) ภาพลักษณ์ตนเอง (self-image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ สำหรับเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกรวมจากผลการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อนตามลำดับของประสิทธิภาพของเหตุการณ์สำคัญเหล่านั้น เมื่อได้แล้วจึงนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 253 คน ในทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จากพฤติกรรมตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์ได้ (behavioral event interview) จากผู้บริหารเหล่านี้ นำไปวิเคราะห์หาสมรรถนะในแง่คุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้น จากผลการศึกษาของโบเยทซีส พบว่ามีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง (strong efficiency orientation) ซึ่งประกอบด้วยการมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง การมีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง รวมทั้งมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยังมีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง (strong socialized power orientation) อีกด้วย<sup>147</sup>

<sup>146</sup>J.B., Miner, Motivation to manage : A ten-year update on the “Studies In Management Education research (Atlanta, Organizational Measurement Systems Press, 1977), 97.

<sup>147</sup>R.E., Boyatzis, The competent manager (New York : John Wiley, 1982), 119.

## สรุป

อธิการบดี ในฐานะผู้นำฝ่ายบริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องเป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ทางวิชาการและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทุกส่วนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภารกิจ สามารถนำและจูงใจบุคคลทุกหมู่เหล่าภายในมหาวิทยาลัยให้ร่วมมือร่วมใจ ระดมกำลังและความสามารถทำงานให้ลุล่วง บรรลุจุดมุ่งหมาย ตลอดจนสามารถประสาน และแสวงหาความร่วมมือจากทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างราบรื่นและเกิดผลดี ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่ในการชี้แจงองค์การ กำหนดทิศทางและการคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกระดับ มีบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและเอื้อต่อการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ มีการวางแนวทางปฏิบัติให้เกิดระบบงานที่เป็นธรรม โปร่งใส ปลอดภัย และตรวจสอบได้ ให้ความสำคัญต่อวินัย จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ ให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร สร้างความเข้าใจทั้งภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนแก่ชุมชนและสังคม ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดีเหล่านี้ ได้แก่ 1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 8) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 9) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10) ความสามารถในการบริหารงาน 11) ความสามารถในการจัดองค์การ 12) ความสามารถในการพัฒนาองค์การ 13) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 14) มีความรักองค์การ เพราะลักษณะผู้นำที่ดีเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และให้ความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ ข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน การดำเนิน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบการวิจัยดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างมีระบบ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและวิธีในการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระบบของการดำเนินการวิจัย ด้วยการศึกษาสภาพปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ และจัดทำโครงการวิจัยตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความคิดเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการวิจัย ตั้งแต่การสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นตามขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยที่ได้มีการ

นิยามศัพท์ตัวแปร เพื่อให้ได้แนวทางในการตอบแบบสอบถามที่ถูกต้องและครอบคลุมตาม ขอบข่ายทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เมื่อได้รับการแก้ไขและตรวจสอบแล้ว จึงนำไปทดลองใช้ (try out) กับ ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลโดยส่ง ทางไปรษณีย์ถึงกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้รับการสุ่มตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน โครงการ รวบรวมเครื่องมือที่เก็บได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลการ วิเคราะห์ข้อมูล และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เมื่อได้จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ แล้วจัดทำร่างรายงาน ผลการวิจัยและเสนอขอสอบวิทยานิพนธ์ และปรับปรุง แก้ไข พร้อมจัดทำรายงานการวิจัยฉบับ สมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการ สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการ วิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียน เป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้





R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในเขตภาคกลาง จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยมหิดล 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร 4) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 11) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รวมทั้งสิ้น 24,906 คน ประกอบด้วย ข้าราชการสายวิชาการ จำนวน 11,344 คน ข้าราชการสายสนับสนุน จำนวน 8,370 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 2,207 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 2,985 คน

### ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้เปิดตารางประมาณขนาดตัวอย่าง ของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 379 คน การเลือกตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

<sup>1</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, *Statistics : An Introductory Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Harper & Rows Publisher, 1973), 109.

โดยจำแนกประชากรเป็นกลุ่มตามมหาวิทยาลัยและตามประเภทของบุคลากร แล้วสุ่มอย่างง่ายในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนของขนาดตัวอย่างต่อจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม (Proportional Allocation) ได้กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการสายวิชาการ จำนวน 172 คน ข้าราชการสายสนับสนุน จำนวน 129 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 33 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 45 คน ดังปรากฏในตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ชื่อสถาบัน	จำนวนประชากร					จำนวนกลุ่มตัวอย่าง				
	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		รวม ทั้งหมด	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		รวม ทั้งหมด
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน		สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2,374	1,307	422	737	4,840	36	20	6	11	73
2. มหาวิทยาลัยมหิดล	2,195	1,218	390	1,028	4,831	33	19	6	15	73
3. มหาวิทยาลัยศิลปากร	614	496	138	90	1,338	9	8	2	1	20
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1,682	1,370	387	179	3,618	26	21	6	3	56
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	997	1,274	232	393	2,896	15	19	4	6	44
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1,006	364	165	172	1,707	15	6	3	3	27
7. สถาบันเทคโนโลยีฯ พระนครเหนือ	537	467	160	136	1,300	8	7	2	2	19
8. สถาบันเทคโนโลยีฯ ลาดกระบัง	712	511	160	75	1,458	11	8	2	1	22
9. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	133	256	25	59	473	2	4	0	1	7
10. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	751	276	95	52	1,174	12	4	1	1	18
11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	343	831	33	64	1,271	5	13	1	1	20
รวม	11,344	8,370	2,207	2,985	24,906	172	129	33	45	379

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สารสนเทศอุดมศึกษา, จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามสายงานและกลุ่มสาขาวิชาหลัก ปีงบประมาณ 2547 [Online],

accessed 11 August 2006. Available from <http://www.mua.go.th/presonal.php>

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพของท่านในปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่นำมาใช้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของอธิการบดีที่ปรากฏต่อผู้ร่วมงาน ที่แสดงว่าเป็นผู้มีพลังอำนาจและมีอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือ พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของ บาร์นาร์ด (Barnard) สต็อกคิล (Stogdill) สเตดท์ (Stedt) นิธินาถ สินธุเดชะ และ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มาใช้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้เสนอว่าการพิจารณาลักษณะผู้นำ จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ 14 ด้าน ซึ่งมีความหมายดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน ( $X_1$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไว ความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปริกบั่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีการตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และทันท่วงที และพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายนต่อองค์การ การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้โดยทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงตอบรับ เห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหาย แก่งานและอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจคน ( $X_3$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการพูด แสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ เขียนบทความ วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส มีความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ สามารถใช้ภาษาได้ดี

4. ความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่แล้ว จะทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ละทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการ และยอมรับผิด/คำตำหนิเมื่อกระทำผิดพลาด

5. ความฉลาดและมีไหวพริบ ( $X_5$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง

6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $X_6$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม มีความคิดกว้างไกล สามารถค้นคิดสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีความสามารถที่จะสังเกตและเข้าใจ พร้อมทั้งต้องมีปฏิริยาตอบสนอง มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก

7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ( $X_7$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่สามารถประมวลข้อมูลให้เกิดความชัดเจน และส่งสารได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ คือ มีความกะทัดรัด เป็นรูปธรรม และสื่อที่ใช้สามารถถ่ายทอดได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และชัดเจน

8. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ( $X_8$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีท่าทางดี การพูดคุยสนุกสนาน มีปฏิภาณไหวพริบ สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น สร้างความเข้าใจอันดีกับผู้อื่น มีวิธีการทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าประสงค์ รู้สึกลอยใจช่วยเหลือและให้ความร่วมมือ

9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_9$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มุ่งสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การดีขึ้น มุ่งเน้นภารกิจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การทำงาน สร้างทรัพยากรและการประสานสัมพันธ์ จูงใจ การสร้างความร่วมมือ และทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสามารถในการบริหารงาน ( $X_{10}$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

11. ความสามารถในการจัดองค์การ ( $X_{11}$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการจัดโครงสร้างขององค์การ จัดระบบงาน รวมกลุ่มกิจกรรม กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ ( $X_{12}$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ โดยนำเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

การทำงานของบุคลากรในองค์กรมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กร

13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $X_{13}$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถทำให้บุคลากรเข้าใจและเกิดความร่วมมือกัน

14. มีความรักองค์กร ( $X_{14}$ ) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรักองค์กรอย่างซื่อสัตย์ พอใจในบทบาทที่รับผิดชอบ รักและศรัทธาในอาชีพ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แสดงออกอย่างมีวัฒนธรรม สามารถทำให้สมาชิกในหน่วยงานรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เสียสละและเต็มใจในการปฏิบัติงาน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพของท่านในปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งเป็น 2 ช่วง โดยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สโตกคิล (Stogdill) สเตดท์ (Stedt) นิธินาถ สินธุเดชะ และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งครอบคลุมตัวแปรลักษณะผู้นำของอธิการบดีทั้ง 14 ด้าน ดังนี้

- |                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| 1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน   | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ความสามารถในการตัดสินใจ      | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ความสามารถในการจูงใจคน       | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ความรับผิดชอบ                | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ความฉลาดและมีไหวพริบ         | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์     | จำนวน 5 ข้อ |
| 7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร | จำนวน 4 ข้อ |

8. ความมีมนุษยสัมพันธ์	จำนวน 4 ข้อ
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 6 ข้อ
10. ความสามารถในการบริหารงาน	จำนวน 5 ข้อ
11. ความสามารถในการจัดองค์การ	จำนวน 5 ข้อ
12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	จำนวน 5 ข้อ
13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 4 ข้อ
14. มีความรักองค์การ	จำนวน 5 ข้อ

การตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 ข้อคำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือกให้เลือกตอบ 5 ตัวเลือก 2 ช่วง คือ 1-5 เป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของ ไกลเคิร์ต (Likert's rating scale) และมีน้ำหนักของคะแนนตามระดับของการใช้ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาว่ามีค่ามากเพียงใด ตั้งแต่ 1 – 5 โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ระดับ 2 หมายถึง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 3 หมายถึง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 4 หมายถึง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 5 หมายถึง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำมาปรับปรุงและสร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก พิจารณาตรวจสอบปรับปรุง แก้ไข ส่วนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิค IOC (index of item objective congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 32 คน

ขั้นที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ (try out) กลับคืนมา และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>2</sup> ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเท่ากับ .988 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเท่ากับ .986

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือไปยังอธิการบดี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เป็นต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 แห่ง เพื่อให้ช่วยประสานงานต่อไปยัง คณะ/สถาบัน/สำนัก/โครงการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดของหน่วยงานนั้น ๆ ช่วยอนุเคราะห์ให้ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง สำหรับสถาบันที่สามารถดำเนินการได้ และใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยวิธีการลงทะเบียน พร้อมทั้งแนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 11 แห่ง ซึ่งมี ข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 379 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับข้อมูลคืนกลับมาแล้ว จะจัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสและวิเคราะห์

---

<sup>2</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychology Testing, 3 rd ed. (New York : Harper & Publisher, 1974), 161.



ข้อมูล โดยคำนวณค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science)

### สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพของท่านในปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (f) และร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ระดับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สำหรับการวิเคราะห์ระดับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ถือว่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใด แสดงว่าลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)<sup>3</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้การทดสอบค่าทีแบบจับคู่ (paired t-test)

---

<sup>3</sup> John Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร 2) ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร 3) ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีการดำเนินการตามระเบียบ วิธีวิจัย โดยกำหนดแผนแบบในการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเขตภาคกลาง จำนวน 11 แห่ง ซึ่งได้มาจากการหาสัดส่วนกับจำนวนประชากรของแต่ละสถาบัน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละสถาบันประกอบด้วย ข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสนับสนุน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 379 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน คือ ตอนที่หนึ่งถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สองถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดี ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สต็อกคิล (Stogdill) สเตดท์ (Stedt) นิธินาถ สินธุเดชะ และ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าทีแบบจับคู่ (paired t-test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบคำถามของการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ซึ่งเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ ภาคกลาง จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยมหิดล 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร 4) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 11) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม จำนวน 750 ฉบับ และได้รับกลับคืนจาก 11 มหาวิทยาลัย จำนวน 379 ฉบับ คิดเป็น 100% ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร

ตอนที่ 3 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร

ตอนที่ 4 ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 379 คน พิจารณาตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของท่านในปัจจุบัน และระยะเวลาในการทำงาน วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	ข้าราชการสายวิชาการ		ข้าราชการสายสนับสนุน		พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ		พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน		รวม	
	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
<b>1. เพศ</b>										
- ชาย	99	57.56	43	33.33	17	51.52	7	15.56	166	43.80
- หญิง	73	42.44	86	66.67	16	48.48	38	84.44	213	56.20
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>	<b>129</b>	<b>100.00</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>379</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>										
- ต่ำกว่า 30 ปี	2	1.16	2	1.55	11	33.33	15	33.33	30	7.92
- 30 – 35 ปี	11	6.40	9	6.98	8	24.24	17	37.78	45	11.87
- 36 – 40 ปี	12	6.98	18	13.95	8	24.24	5	11.11	43	11.35
- 41 – 45 ปี	18	10.47	45	34.88	5	15.15	7	15.56	75	19.79
- 46 – 50 ปี	27	15.70	30	23.26	1	03.04	0	0	58	15.30
- 51 – 55 ปี	58	33.71	19	14.73	0	0	1	2.22	78	20.58
- 56 – 60 ปี	44	25.58	6	4.65	0	0	0	0	50	13.19
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>	<b>129</b>	<b>100.00</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>379</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 3 ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	ข้าราชการสายวิชาการ		ข้าราชการสายสนับสนุน		พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ		พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน		รวม	
	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>										
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	12	9.30	0	0	3	6.67	15	3.96
- ปริญญาตรี	4	2.33	89	68.99	5	15.15	32	71.11	130	34.30
- ปริญญาโท	81	47.09	27	20.93	18	54.55	10	22.22	136	35.88
- ปริญญาเอก	87	50.58	1	0.78	10	30.30	0	0	98	25.86
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>	<b>129</b>	<b>100.00</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>379</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระยะเวลาในการทำงาน</b>										
- น้อยกว่า 5 ปี	4	2.33	3	2.33	16	48.48	25	55.56	48	12.66
- 5 – 10 ปี	16	9.30	14	10.85	17	51.52	20	44.44	67	17.69
- 11 – 15 ปี	35	20.35	31	24.03	0	0	0	0	66	17.41
- 16 – 20 ปี	45	26.16	49	37.98	0	0	0	0	94	24.80
- 20 ปีขึ้นไป	72	41.86	32	24.81	0	0	0	0	104	27.44
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>	<b>129</b>	<b>100.00</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>379</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 379 คน เป็นเพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 เพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 โดยสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการสายวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 57.56 อายุ 51-55 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 33.71 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาเอก จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 50.58 ระยะเวลาในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 41.86 ส่วนสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 อายุ 41-45 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 68.99 ระยะเวลาในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 37.98 ส่วนสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 ส่วนสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 84.44 อายุ 30-35 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 71.11 ระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56

## ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร

การศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 379 คน ประกอบด้วย ข้าราชการสายวิชาการ จำนวน 172 คน ข้าราชการสายสนับสนุน จำนวน 129 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 33 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำนวน 45 คน และจัดระดับลักษณะผู้นำ โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและจำแนกตามสถานะของบุคลากร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา	ข้าราชการสายวิชาการ			ข้าราชการสายสนับสนุน			พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ			พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน	3.41	0.85	ปานกลาง	3.45	0.73	ปานกลาง	3.38	0.96	ปานกลาง	3.57	0.79	มาก	3.44	0.81	ปานกลาง
2. ความสามารถในการตัดสินใจ	3.40	0.83	ปานกลาง	3.35	0.76	ปานกลาง	3.29	0.94	ปานกลาง	3.41	0.96	ปานกลาง	3.37	0.83	ปานกลาง
3. ความสามารถในการจูงใจคน	3.39	0.83	ปานกลาง	3.37	0.71	ปานกลาง	3.29	0.93	ปานกลาง	3.55	0.81	มาก	3.39	0.80	ปานกลาง
4. ความรับผิดชอบ	3.43	0.91	ปานกลาง	3.39	0.75	ปานกลาง	3.34	0.96	ปานกลาง	3.57	0.81	มาก	3.43	0.85	ปานกลาง
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ	3.42	0.89	ปานกลาง	3.51	0.70	มาก	3.45	0.95	ปานกลาง	3.62	0.84	มาก	3.48	0.83	ปานกลาง
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.47	0.90	ปานกลาง	3.47	0.73	ปานกลาง	3.34	1.01	ปานกลาง	3.52	0.91	มาก	3.46	0.86	ปานกลาง
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.36	0.87	ปานกลาง	3.36	0.73	ปานกลาง	3.12	1.15	ปานกลาง	3.58	0.81	มาก	3.36	0.85	ปานกลาง
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์	3.34	0.86	ปานกลาง	3.39	0.74	ปานกลาง	3.43	0.94	ปานกลาง	3.48	0.90	ปานกลาง	3.38	0.83	ปานกลาง
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.31	0.92	ปานกลาง	3.30	0.76	ปานกลาง	3.26	1.01	ปานกลาง	3.54	0.84	มาก	3.33	0.87	ปานกลาง
10. ความสามารถในการบริหารงาน	3.35	0.88	ปานกลาง	3.35	0.77	ปานกลาง	3.37	0.96	ปานกลาง	3.48	0.84	ปานกลาง	3.37	0.84	ปานกลาง
11. ความสามารถในการจัดองค์การ	3.34	0.85	ปานกลาง	3.39	0.70	ปานกลาง	3.11	1.10	ปานกลาง	3.50	0.84	มาก	3.36	0.83	ปานกลาง
12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	3.32	0.84	ปานกลาง	3.38	0.70	ปานกลาง	3.33	1.02	ปานกลาง	3.52	0.85	มาก	3.37	0.82	ปานกลาง
13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.39	0.84	ปานกลาง	3.30	0.75	ปานกลาง	3.26	1.12	ปานกลาง	3.45	0.92	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
14. มีความรักองค์การ	3.50	0.89	มาก	3.44	0.80	ปานกลาง	3.56	1.00	มาก	3.54	0.90	มาก	3.51	0.87	มาก
รวม	3.39	0.80	ปานกลาง	3.39	0.66	ปานกลาง	3.32	0.93	ปานกลาง	3.52	0.80	มาก	3.40	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรทุกกลุ่มในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในภาพรวม พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.87) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.86) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่า

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.91) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.92)

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.66) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.73) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.75) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.76)

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของพนักงานสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.93) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 1.00) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.94) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจัดองค์กร ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 1.10)



ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของพนักงานสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความสามารถในการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.96) ด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.90) ด้านความสามารถในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.84) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.92) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.84) รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.81) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจัดองค์กร ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.84)

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกกลุ่ม แต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย โดยภาพรวม พบว่า

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ กระฉับกระเฉง ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.86) รองลงมา คือ ข้อ 5 สามารถทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.95) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่โกรธง่ายแม้จะมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.99) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ กระฉับกระเฉง	3.49	0.86	ปานกลาง
2. แม้งานจะมากเพียงใดก็ยังคล่องแคล่วว่องไว	3.43	0.92	ปานกลาง
3. สามารถทนต่อเนื้อเป็นเวลานาน ๆ โดยไม่แสดง ความท้อถอยหรือหมดกำลังใจ	3.44	0.88	ปานกลาง
4. มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่โกรธง่ายแม้จะมีปัญหา อุปสรรคในการทำงาน	3.37	0.99	ปานกลาง
5. สามารถทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคลการ เปลี่ยนแปลง	3.46	0.95	ปานกลาง
รวม	3.44	0.81	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.93) รองลงมาคือ ข้อ 1 สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.91) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.99) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี	3.40	0.91	ปานกลาง
2. ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีความเป็น ไปได้ในการปฏิบัติจริง	3.36	0.94	ปานกลาง
3. กล้าตัดสินใจในเรื่องที่ยากและรวมถึงเรื่องที่ขัดแย้ง กับความคิดเห็นของผู้อื่น	3.39	0.95	ปานกลาง
4. มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นสำหรับการ แก้ปัญหาต่าง ๆ	3.42	0.93	ปานกลาง
5. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไป พิจารณาประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	3.30	0.99	ปานกลาง
รวม	3.37	0.83	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สามารถพูดชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.90) รองลงมา คือ ข้อ 3 สามารถวางตัวเป็นที่เลื่อมใสของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.91) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะให้มีผู้สนใจติดตาม ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.95) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถพูดชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.44	0.90	ปานกลาง
2. สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะให้มีผู้สนใจติดตาม	3.34	0.95	ปานกลาง
3. สามารถวางตัวเป็นที่เลื่อมใสของผู้อื่น	3.42	0.91	ปานกลาง
4. เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้	3.37	0.88	ปานกลาง
5. สามารถสื่อสารได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา	3.39	0.92	ปานกลาง
รวม	3.39	0.80	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ข้อ 2 มีความมุ่งมั่นตั้งใจและอดทนต่อการปฏิบัติงานจนสำเร็จเรียบร้อย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.90) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 หน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ข้อ 4 ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.93) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 กล้ายอมรับผิดหรือคำตำหนิในการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ที่ผิดพลาด ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.93) ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. รู้หน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	3.46	0.91	ปานกลาง
2. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนต่อการปฏิบัติงานจนสำเร็จเรียบร้อย	3.50	0.90	มาก
3. กล้ายอมรับผิด หรือคำตำหนิในการตัดสินใจ และการกระทำ ใด ๆ ที่ผิดพลาด	3.33	0.99	ปานกลาง
4. ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ	3.41	0.93	ปานกลาง
รวม	3.43	0.85	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนบัณฑิตศึกษา  
ตามความคิดเห็นของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ข้อ 1 มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และเรื่องทั่วไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.88) และข้อ 3 มีความรู้เรื่องกระบวนการและวิธีการบริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.92) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายทางการบริหารและวัตถุประสงค์ของงาน ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.94) รองลงมาคือ ข้อ 5 มีบุคลิกภาพ สุขุม รอบคอบ ใจเย็น ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.98) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.98) ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และเรื่องทั่วไป	3.53	0.88	มาก
2. มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายทางการบริหารและ วัตถุประสงค์ของงาน	3.48	0.94	ปานกลาง
3. มีความรู้เรื่องกระบวนการและวิธีบริหารงาน	3.50	0.92	มาก
4. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่าง เหมาะสมรวดเร็ว	3.42	0.98	ปานกลาง
5. มีบุคลิกภาพ สุขุม รอบคอบ ใจเย็น	3.46	0.98	ปานกลาง
รวม	3.48	0.83	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.86) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ข้อ 1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.97) และข้อ 5 มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.96) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 สามารถคิดได้กว้างไกลและคิดได้หลายวิธี ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ ข้อ 4 มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.94) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 เป็นผู้ที่ช่างสังเกต และไวต่อการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.96) ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.53	0.97	มาก
2. สามารถคิดได้กว้างไกลและคิดได้หลายวิธี	3.45	0.95	ปานกลาง
3. เป็นผู้ที่ช่างสังเกต และไวต่อการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	3.39	0.96	ปานกลาง
4. มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน	3.40	0.94	ปานกลาง
5. มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก	3.55	0.96	มาก
รวม	3.46	0.86	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง สงวนลิขสิทธิ์  
 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สามารถเลือกใช้ภาษาหรือข้อความที่จำเป็นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงไม่บิดเบือน ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.98) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถเลือกใช้ภาษาหรือข้อความที่จำเป็นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	3.44	0.92	ปานกลาง
2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วน ตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ	3.37	0.90	ปานกลาง
3. สามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	3.35	0.93	ปานกลาง
4. สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นจริงไม่บิดเบือน	3.29	0.98	ปานกลาง
รวม	3.36	0.85	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนบัณฑิตศึกษา  
 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ข้อ 2 สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.88) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.98) ดังรายละเอียดในตารางที่ 12



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส	3.44	0.91	ปานกลาง
2. สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	3.41	0.88	ปานกลาง
3. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.32	0.98	ปานกลาง
4. สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง	3.35	0.92	ปานกลาง
รวม	3.38	0.83	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในแนวทางที่สร้างคุณค่าสูงสุดแก่หน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.94) รองลงมาคือข้อ 2 ทำงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 สามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้มีค่านิยมร่วมกันเพื่อประสิทธิผลของงาน ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.04) ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใน แนวทางที่สร้างคุณค่าสูงสุดแก่หน่วยงาน	3.44	0.94	ปานกลาง
2. ทำงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ	3.42	0.92	ปานกลาง
3. กล้าที่จะปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะกับ งานที่รับผิดชอบ	3.34	0.98	ปานกลาง
4. กล้าปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้เกิด ประสิทธิผลสูงสุดต่อสถาบัน	3.35	0.98	ปานกลาง
5. สามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้มีค่านิยมร่วมกัน เพื่อประสิทธิผลของงาน	3.21	1.04	ปานกลาง
6. มีการปรับการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์กรทั้ง ระบบ	3.23	1.00	ปานกลาง
รวม	3.33	0.87	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.84) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สามารถกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.93) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.93) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 1.06) ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	3.43	0.93	ปานกลาง
2. สามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	3.38	0.93	ปานกลาง
3. สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด	3.37	0.92	ปานกลาง
4. มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	3.30	1.06	ปานกลาง
5. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.36	0.94	ปานกลาง
รวม	3.37	0.84	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรใน

สถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีการกำหนดหน้าที่การงานและภารกิจได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.90) และข้อ 3 สามารถทำให้กิจกรรมขององค์กรมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.89) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ดีและชัดเจน ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 สามารถบริหารจัดการอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.94) ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดหน้าที่การทำงานและภารกิจได้อย่างเหมาะสม	3.37	0.90	ปานกลาง
2. สามารถแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ดีและชัดเจน	3.36	0.92	ปานกลาง
3. สามารถทำให้กิจกรรมขององค์การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน	3.37	0.89	ปานกลาง
4. สามารถบริหารจัดการอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้เหมาะสม	3.33	0.94	ปานกลาง
5. สามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้ทำตามความถนัด	3.35	0.92	ปานกลาง
รวม	3.36	0.83	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์การ ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.88) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 สามารถประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานว่าสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.92) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	3.46	0.88	ปานกลาง
2. สามารถวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.40	0.88	ปานกลาง
3. สามารถใช้ข่าวสารข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหาเพื่อพัฒนาหน่วยงาน	3.31	0.94	ปานกลาง
4. สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามแผน โดยนำเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการมาใช้	3.36	0.88	ปานกลาง
5. สามารถประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานว่าสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่	3.29	0.92	ปานกลาง
รวม	3.37	0.82	ปานกลาง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีความคิดริเริ่มในเชิงพัฒนาอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.94) รองลงมาคือ ข้อ 1 มีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.94) และข้อ 4 สามารถสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.93) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.93) ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.35	0.94	ปานกลาง
2. มีความคิดริเริ่มในเชิงพัฒนาอยู่เสมอ	3.40	0.94	ปานกลาง
3. สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	3.32	0.93	ปานกลาง
4. สามารถสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.35	0.93	ปานกลาง
รวม	3.35	0.85	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ข้อ 3 รักและศรัทธาในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบัน และมีความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.97) และข้อ 4 เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.98) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 มีความเต็มใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ข้อ 2 พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.96) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 1.02) ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ	— X	S.D.	ระดับ
1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม	3.46	1.02	ปานกลาง
2. พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.47	0.96	ปานกลาง
3. รักและศรัทธาในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบัน และมีความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา	3.54	0.97	มาก
4. เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	3.50	0.98	มาก
5. มีความเต็มใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ	3.50	0.91	มาก
รวม	3.51	0.87	มาก

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร

การศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของ  
บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(S.D.) จากผู้ให้ข้อมูล 379 คน และจัดระดับลักษณะผู้นำ โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์  
ตามแนวคิดของ เบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและจำแนกตาม  
สถานะของบุคลากร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา	ข้าราชการสายวิชาการ			ข้าราชการสายสนับสนุน			พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ			พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน	4.34	0.60	มาก	4.37	0.55	มาก	4.36	0.46	มาก	4.45	0.60	มาก	4.37	0.57	มาก
2. ความสามารถในการตัดสินใจ	4.44	0.56	มาก	4.42	0.55	มาก	4.48	0.50	มาก	4.50	0.60	มากที่สุด	4.45	0.55	มาก
3. ความสามารถในการจูงใจคน	4.33	0.61	มาก	4.35	0.57	มาก	4.26	0.59	มาก	4.45	0.61	มาก	4.35	0.59	มาก
4. ความรับผิดชอบ	4.47	0.54	มาก	4.48	0.56	มาก	4.32	0.53	มาก	4.45	0.68	มาก	4.46	0.56	มาก
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ	4.41	0.55	มาก	4.49	0.55	มาก	4.36	0.52	มาก	4.52	0.54	มากที่สุด	4.45	0.55	มาก
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.49	0.54	มาก	4.48	0.55	มาก	4.39	0.60	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด	4.49	0.54	มาก
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	4.37	0.60	มาก	4.41	0.61	มาก	4.27	0.59	มาก	4.43	0.53	มาก	4.38	0.59	มาก
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์	4.27	0.63	มาก	4.41	0.58	มาก	4.19	0.59	มาก	4.42	0.67	มาก	4.33	0.62	มาก
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.39	0.57	มาก	4.43	0.62	มาก	4.37	0.52	มาก	4.48	0.55	มาก	4.41	0.58	มาก
10. ความสามารถในการบริหารงาน	4.41	0.59	มาก	4.42	0.61	มาก	4.39	0.51	มาก	4.54	0.53	มากที่สุด	4.43	0.58	มาก
11. ความสามารถในการจัดองค์การ	4.37	0.56	มาก	4.39	0.59	มาก	4.32	0.58	มาก	4.48	0.56	มาก	4.39	0.57	มาก
12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	4.33	0.63	มาก	4.41	0.56	มาก	4.24	0.66	มาก	4.43	0.57	มาก	4.36	0.60	มาก
13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.59	มาก	4.40	0.62	มาก	4.18	0.64	มาก	4.49	0.59	มาก	4.40	0.61	มาก
14. มีความรักองค์การ	4.51	0.59	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด	4.44	0.61	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด	4.51	0.57	มากที่สุด
รวม	4.40	0.51	มาก	4.43	0.50	มาก	4.33	0.45	มาก	4.48	0.50	มาก	4.41	0.50	มาก



จากตารางที่ 19 พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรทุกกลุ่มในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในภาพรวม พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.57) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่า

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของข้าราชการสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.54) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.63)

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของข้าราชการสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.55) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความสามารถในการจูงใจคน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.57)

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของพนักงานสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ด้านมีความรักองค์การ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.61) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.64)

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของพนักงานสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความสามารถในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.60) ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.54) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.50) ด้านความสามารถในการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.53) ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.60) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.55) ด้านความสามารถในการจัดองค์กร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.67)

เมื่อพิจารณาตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกกลุ่ม แต่ละด้าน เป็นรายชื่อย่อย โดยภาพรวม พบว่า

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 สามารถทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุครูปการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ข้อ 4 มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่โกรธง่ายแม้ขณะมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ กระฉับกระเฉง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.68) ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ กระฉับกระเฉง	4.29	0.68	มาก
2. แม้งานจะมากเพียงใดก็ยังคล่องแคล่วว่องไว	4.31	0.67	มาก
3. สามารถทนต่อเนื้อเป็นเวลานาน ๆ โดยไม่แสดง ความท้อถอยหรือหมดกำลังใจ	4.34	0.66	มาก
4. มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่โกรธง่ายแม้จะมีปัญหา อุปสรรคในการทำงาน	4.44	0.71	มาก
5. สามารถทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคร เปลี่ยนแปลง	4.45	0.63	มาก
รวม	4.37	0.57	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ข้อ 1 สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.66) และข้อ 8 กล้าตัดสินใจในเรื่องที่ยากและรวมถึงเรื่องที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.66) ดังรายละเอียดในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี	4.44	0.66	มาก
2. ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.42	0.66	มาก
3. กล้าตัดสินใจในเรื่องที่ยากและรวมถึงเรื่องที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.44	0.67	มาก
4. มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ	4.43	0.65	มาก
5. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.49	0.63	มาก
รวม	4.45	0.55	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการตัดสินใจคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สามารถพูดชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ข้อ 5 สามารถสื่อสารได้ดีผู้อื่นเข้าใจงาน ตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.72) ดังรายละเอียดในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
ภาพรวม เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถ  
ในการจูงใจคน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจูงใจคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถพูดชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.43	0.65	มาก
2. สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะให้มีผู้สนใจ ติดตาม	4.34	0.69	มาก
3. สามารถวางตัวเป็นที่เลื่อมใสของผู้อื่น	4.32	0.76	มาก
4. เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้	4.30	0.72	มาก
5. สามารถสื่อสารได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา	4.36	0.67	มาก
รวม	4.35	0.59	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรใน

สถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 กล่าวคือรับผิดชอบหรือกำหนดในการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ที่ผิดพลาด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ข้อ 2 มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและอดทนต่อการปฏิบัติงานจนสำเร็จเรียบร้อย ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 รู้หน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.62) และข้อ 4 ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ ดังรายละเอียดในตารางที่

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. รู้หน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.45	0.62	มาก
2. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนต่อการปฏิบัติงานจนสำเร็จเรียบร้อย	4.46	0.65	มาก
3. กล้ายอมรับผิด หรือคำตำหนิในการตัดสินใจ และการกระทำ ใด ๆ ที่ผิดพลาด	4.48	0.63	มาก
4. ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ	4.45	0.66	มาก
รวม	4.46	0.56	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนบัณฑิตศึกษา  
ตามความคาดหวังของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายทางการบริหารและวัตถุประสงค์ของงาน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.64) และข้อ 4 มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ข้อ 3 มีความรู้เรื่องกระบวนการและวิธีการบริหาร ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 มีบุคลิกภาพ สุขุม รอบคอบ ใจเย็น ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.67) ดังรายละเอียดในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และเรื่องทั่วไป	4.44	0.62	มาก
2. มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายทางการบริหารและ วัตถุประสงค์ของงาน	4.46	0.64	มาก
3. มีความรู้เรื่องกระบวนการและวิธีบริหารงาน	4.45	0.65	มาก
4. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่าง เหมาะสมรวดเร็ว	4.46	0.63	มาก
5. มีบุคลิกภาพ สุขุม รอบคอบ ใจเย็น	4.42	0.67	มาก
รวม	4.45	0.55	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.59) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 สามารถคิดได้กว้างไกลและคิดได้หลายวิธี ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.64) รองลงมาคือ ข้อ 4 มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.64) และข้อ 29 มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 เป็นผู้ที่ช่างสังเกต และไวต่อการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.65) ดังรายละเอียดในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.54	0.59	มากที่สุด
2. สามารถคิดได้กว้างไกลและคิดได้หลายวิธี	4.49	0.64	มาก
3. เป็นผู้ที่ช่างสังเกต และไวต่อการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.46	0.65	มาก
4. มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน	4.47	0.64	มาก
5. มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก	4.47	0.65	มาก
รวม	4.49	0.54	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงไม่บิดเบือน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 สามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.66) ดังรายละเอียดในตารางที่ 26



ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถเลือกใช้ภาษาหรือข้อความที่จำเป็นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.37	0.66	มาก
2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วน ตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ	4.38	0.65	มาก
3. สามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	4.35	0.66	มาก
4. สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นจริงไม่บิดเบือน	4.42	0.68	มาก
รวม	4.38	0.59	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ข้อ 4 สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.74) ดังรายละเอียดในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส	4.26	0.74	มาก
2. สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	4.31	0.68	มาก
3. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.39	0.69	มาก
4. สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง	4.35	0.69	มาก
รวม	4.33	0.62	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.58)  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ข้อ 1 สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในแนวทางที่สร้างคุณค่าสูงสุดแก่  
หน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.64) รองลงมาคือ ข้อ 2 ทำงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ  
( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 6 มีการปรับการทำงานเป็นทีมเพื่อ  
พัฒนาองค์กรทั้งระบบ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.72) ดังรายละเอียดในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใน แนวทางที่สร้างคุณค่าสูงสุดแก่หน่วยงาน	4.46	0.64	มาก
2. ทำงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ	4.44	0.67	มาก
3. กล้าที่จะปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะกับ งานที่รับผิดชอบ	4.40	0.69	มาก
4. กล้าปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้เกิด ประสิทธิผลสูงสุดต่อสถาบัน	4.43	0.66	มาก
5. สามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้มีค่านิยมร่วมกัน เพื่อประสิทธิผลของงาน	4.39	0.68	มาก
6. มีการปรับการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์กรทั้ง ระบบ	4.36	0.72	มาก
รวม	4.41	0.58	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ,  
S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบัน  
อุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบ  
ได้ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ข้อ 2 สามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด  
( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 สามารถกำหนดนโยบายและ  
แผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.71) และข้อ 3 สามารถปฏิบัติงานได้  
ตามแผนที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.68) และข้อ 5 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและนำผลการ  
ประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.69) ดังรายละเอียดในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	4.40	0.71	มาก
2. สามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	4.43	0.63	มาก
3. สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด	4.40	0.68	มาก
4. มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.49	0.68	มาก
5. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.69	มาก
รวม	4.43	0.58	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีการกำหนดหน้าที่การงานและภารกิจได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.65) และข้อ 4 สามารถบริหารจัดการอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.64) และข้อ 5 สามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้ทำตามความถนัด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ข้อ 3 สามารถทำให้กิจกรรมขององค์กรมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 สามารถแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ดีและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.63) ดังรายละเอียดในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการจัดองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดหน้าที่การงานและภารกิจได้อย่างเหมาะสม	4.39	0.65	มาก
2. สามารถแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ดีและชัดเจน	4.37	0.63	มาก
3. สามารถทำให้กิจกรรมขององค์การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน	4.38	0.65	มาก
4. สามารถบริหารจัดการอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้เหมาะสม	4.39	0.64	มาก
5. สามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้ทำตามความถนัด	4.39	0.66	มาก
รวม	4.39	0.57	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 2 สามารถวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ข้อ 4 สามารถพัฒนาองค์การได้ตามแผนโดยนำเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการมาใช้ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 สามารถประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานว่าสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.68) ดังรายละเอียดในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	4.36	0.70	มาก
2. สามารถวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.38	0.67	มาก
3. สามารถใช้ข่าวสารข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหาเพื่อพัฒนาหน่วยงาน	4.36	0.68	มาก
4. สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามแผน โดยนำเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการมาใช้	4.37	0.66	มาก
5. สามารถประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานว่าสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่	4.34	0.68	มาก
รวม	4.36	0.60	มาก

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ข้อ 2 มีความคิดริเริ่มในเชิงพัฒนาอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.69) และข้อ 62 สามารถสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.67) ดังรายละเอียดในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการ  
บริหารการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.42	0.65	มาก
2. มีความคิดริเริ่มในเชิงพัฒนาอยู่เสมอ	4.40	0.69	มาก
3. สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่จะลด ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	4.35	0.67	มาก
4. สามารถสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.40	0.68	มาก
รวม	4.40	0.61	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. =  
0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาส่วน  
ใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ข้อ 2 พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$   
= 4.45, S.D. = 0.65) และข้อ 5 มีความเต็มใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.70) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม  
( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ข้อ 4 เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของ  
หน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 รักและศรัทธาใน  
อาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบันและมีความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.64)  
ดังรายละเอียดในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคาดหวังของบุคลากรในภาพรวม  
เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ด้านมีความรักองค์การ	— X	S.D.	ระดับ
1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.59	0.62	มากที่สุด
2. พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.45	0.65	มาก
3. รักและศรัทธาในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบัน และมีความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา	4.51	0.64	มากที่สุด
4. เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	4.53	0.65	มากที่สุด
5. มีความเต็มใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ	4.48	0.70	มาก
รวม	4.51	0.57	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
ตอนที่ 4 ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็น  
และความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นและความคาดหวัง  
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยทดสอบค่า paired t-test ระหว่างความ  
คิดเห็นและความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียด  
ในตารางที่ 34



ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา	ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ของอธิการบดี		ความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ของอธิการบดี		Paired t-test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน	3.44	0.81	4.37	0.57	-26.981	0.000
2. ความสามารถในการตัดสินใจ	3.37	0.83	4.45	0.55	-27.919	0.000
3. ความสามารถในการจูงใจคน	3.39	0.80	4.35	0.59	-27.195	0.000
4. ความรับผิดชอบ	3.43	0.85	4.46	0.56	-26.156	0.000
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ	3.48	0.83	4.45	0.55	-26.472	0.000
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.46	0.86	4.49	0.54	-27.527	0.000
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.36	0.85	4.38	0.59	-25.898	0.000
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์	3.38	0.83	4.33	0.62	-25.260	0.000
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.33	0.87	4.41	0.58	-27.720	0.000
10. ความสามารถในการบริหารงาน	3.37	0.84	4.43	0.58	-27.980	0.000
11. ความสามารถในการจัดองค์การ	3.36	0.83	4.39	0.57	-28.483	0.000
12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	3.37	0.82	4.36	0.60	-28.090	0.000
13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.35	0.85	4.40	0.61	-27.549	0.000
14. มีความรักองค์การ	3.51	0.87	4.51	0.57	-25.189	0.000
รวม	3.40	0.77	4.41	0.50	-31.538	0.000

ระดับค่านัยสำคัญทางสถิติมีค่าเท่ากับ 0.01

จากตารางที่ 34 พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรทุกกลุ่มในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.77) ยกเว้น ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.87) และลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรทุกกลุ่มในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.50) ยกเว้น ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายคุณลักษณะแล้ว พบว่า ความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 14 รายคุณลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ค่าเฉลี่ยของความคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง เท่ากับ 4.41 และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น เท่ากับ 3.40

ผลของความแตกต่างที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 34 ยังสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความคาดหวังต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 14 รายคุณลักษณะที่สูงกว่าสภาพปัจจุบันที่เป็นจริงในตัวผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าผลที่ทำให้บุคลากรมีความคาดหวังต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา สูงกว่านั้น อาจมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการปฏิรูปการศึกษาเพื่อก้าวออกสู่โลกสังคมแห่งความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกของเศรษฐกิจ จำต้องอาศัยนักบริหารการศึกษา ฉะนั้นจะต้องมีคนที่เป็นตัวขับเคลื่อนประเทศด้วยพลังสมอง พลังความคิด พลังความรู้ มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นพันธมิตรกับภายนอก ตลอดจนสามารถสร้างความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานภายในให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ในการบริหารสถาบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อผลิตผลงานและบริการที่ดีมีคุณภาพเป็นเลิศต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์สามประการ คือ ประการแรก เพื่อทราบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร ประการที่สอง เพื่อทราบลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร และประการที่สาม เพื่อทราบความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 379 คน โดยมีข้าราชการสายวิชาการ จำนวน 172 คน ข้าราชการสายสนับสนุน จำนวน 129 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 33 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบโดยการทดสอบค่าที่แบบจับคู่ (paired t-test)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการจูงใจคน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการจัดองค์การ ด้านความสามารถในการ

ติดต่อสื่อสาร ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1.1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 ตามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ รองลงมาคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจัดองค์การ

1.4 ตามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจัดองค์การ

2. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการจัด  
องค์การ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ด้านความ  
สามารถในการพัฒนาองค์การ ด้านความสามารถในการจูงใจคน และด้านความมีมนุษยสัมพันธ์  
ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวัง  
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกตามสถานะของบุคลากร พบว่าบุคลากรใน  
สถาบันอุดมศึกษา มีความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

2.1 ตามความคาดหวังของข้าราชการสายวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ  
ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์

2.2 ตามความคาดหวังของข้าราชการสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความ  
รับผิดชอบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจูงใจคน

2.3 ตามความคาดหวังของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ รองลงมาคือด้านมีความรัก  
องค์การ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.4 ตามความคาดหวังของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความฉลาดและมี  
ไหวพริบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านมีความรักองค์การ  
อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
รองลงมา คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านความสามารถในการจัดองค์การ และด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ความแตกต่างของลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็น  
และความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีใน  
สถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 14 ด้าน มีความแตกต่างกัน โดยลักษณะผู้นำของอธิการบดีใน  
สถาบันอุดมศึกษาตามความคาดหวังสูงกว่าลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็น และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้ ลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบัน  
อุดมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมีความรักองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก ลักษณะผู้นำ

ของอธิการบดีตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยด้านมีความรักองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยลักษณะผู้นำของอธิการบดีทั้ง 14 ด้านตามความคาดหวัง เท่ากับ 4.41 และค่าเฉลี่ยลักษณะผู้นำของอธิการบดีทั้ง 14 ด้าน ตามความคิดเห็น เท่ากับ 3.40 ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา นำมาอภิปรายเพื่อเป็นการขยายผลของการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายด้าน 14 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการจูงใจคน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการจัดองค์การ ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์การ ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้านเช่นกัน ยกเว้น ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี ควรมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และเรื่องทั่วไป มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง รู้หน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด สามารถพุดชกจูงให้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหน่วยงาน สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีการกำหนดหน้าที่การงานและภารกิจได้อย่างเหมาะสม สามารถเลือกใช้ภาษาหรือข้อความที่จำเป็นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กล้าที่จะปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ วุฒิกักดี ที่ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์

และกล้าตัดสินใจ ดังที่ พันตรีกี วงศ์พุด กล่าวถึง ผู้นำที่ดีต้องบริหารองค์การได้สำเร็จ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การทำงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการวางแผนเพื่อปฏิบัติงาน จะต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับจุดประสงค์ขององค์การกับการจูงใจปัจเจกบุคคล รู้จักพุดจา ทักทายผู้อื่น โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน ให้ความช่วยเหลือตามแต่โอกาส รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผลของผู้อื่น ค้นหา รวบรวมข้อมูล สถิติที่เคยเกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ วิเคราะห์และประเมินข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ มองการณ์ไกล มองกว้าง มองลึก นึกถึงอนาคตเป็นที่ตั้ง กล้าที่จะได้ กล้าที่จะเสียตาม โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เลือกลงมือการตัดสินใจที่เหมาะสม ต้องมีการติดตามและประเมินผลการตัดสินใจ มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการชมเชย การยอมรับ ให้ความเป็นมิตร ความเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศ การแข่งขัน เช่นเดียวกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารมืออาชีพ ควรประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ เป็นนักบุกเบิก ควรเป็นผู้มีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เป็นนักต่อสู้ จะต้องพร้อมที่จะแข่งขันกับนานาชาติในระดับโลกทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นนักประสานงาน จะต้องสามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ มีวิสัยทัศน์ จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีความทันสมัย โดยการเป็นผู้ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์ และต้องก้าวทันคู่แข่ง มีจรรยาบรรณและจริยธรรม ควรจะมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ และมีจริยธรรมและคุณธรรมเป็นกรอบของแนวความคิด ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ โดยการให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ สโตกคิล (Stogdill) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร และมีความคิดเห็นว่าลักษณะของผู้บริหารที่ดีมีดังนี้ ลักษณะทางกายของผู้บริหารเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า มีภูมิหลังทางสังคม ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี ทางด้านสติปัญญาผู้บริหารเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด บุคลิกภาพผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงานลักษณะทางสังคม ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

ส่วนด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ รักและศรัทธาในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบัน และมีความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับ จุฬา เทียนไทย กล่าวว่า หากผู้บริหารต้องการผู้ได้บังคับบัญชาเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อองค์กรของตนได้ สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ คือผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ดี การบังคับบัญชาดี สภาพแวดล้อมในการทำงานดี และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความรู้สึกสนุกกับงานที่ตนกระทำอยู่ เมื่อนั้นการเสียสละจึงอาจเกิดขึ้นได้

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา ลักษณะผู้นำเป็นรายด้าน 14 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีชีวิตชีวาและความอดทน ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านความสามารถในการจูงใจคน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการจัดองค์กร ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านมีความรักองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเช่นกัน ยกเว้น ด้านมีความรักองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี ต้องมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน กล้ายอมรับผิด หรือกำหนดในการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ที่ผิดพลาด มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด สามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้มีค่านิยมร่วมกันเพื่อประสิทธิผลของงาน สามารถสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำให้กิจกรรมขององค์กรมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ แม้งานจะมากเพียงใดก็ยังคล่องแคล่วว่องไว สามารถวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถวางตัวเป็นที่เลื่อมใสของผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง ซึ่ง ทองทิพภา วิระยะพันธุ์ ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ



องค์การ ความเป็นผู้นำมีดังนี้ มีอารมณ์สดชื่น ไร่แรงแจ่มใส กระตือรือร้น มีเทคนิคในการผูก  
 ใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะคล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉง มีสัมมาคารวะ สุภาพ  
 เรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่าง ๆ ให้  
 ประสบความสำเร็จ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอย มีจิต  
 สำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์การ บุคคลที่อยู่ในองค์การและสังคมภายนอก มีสุขภาพดี มีพลัง  
 กำลังที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ดี มีความพร้อมด้านข้อมูล มีกิริยาท่าทางและคำพูดที่สุภาพอ่อนโยน  
 เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคลรู้จักการถ่อมตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ แมกนุสัน (Magnuson)  
 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะวิชาชีพ ได้แก่ มี  
 ความรู้ในการบริหารดี รู้จักมอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานดี สามารถทำงานร่วมกับ  
 ผู้อื่นได้ดี มีความสามารถตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้ดี รู้จักใช้อำนาจอย่าง  
 เหมาะสม

ส่วนด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงาน  
 ในสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี จำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม พึง  
 พอใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ รักและศรัทธาในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย/สถาบัน และม  
 ความรู้สึกที่ดีต่อนักศึกษา เสียสละและเต็มใจทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความเต็ม  
 ใจที่จะทำงานได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับ โกศล อนุสิม กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรม  
 การเรียนรู้อย่างแท้จริงขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นคนใดส่วนอาศัยส่วนที่เรียกว่า จิตวิญญาณของทีม  
 เป็นเครื่องมือในการดึงคนในองค์การเข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์การให้แข็งแกร่ง จิต  
 วิญญาณของทีมย่อมประกอบไปด้วยความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การ การเป็นส่วนหนึ่งของ  
 องค์การ ความรักองค์การ ความต้องการที่สร้างองค์การให้ก้าวหน้า แล้วจึงมาร่วมมือกันทำในสิ่งที่  
 ทุกคนคิด ฝันและต้องการร่วมกัน

3. จากผลการวิจัย การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะผู้นำของอธิการบดี  
 ในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า  
 บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นและความคาดหวัง เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดี  
 ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 14 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจ  
 เนื่องมาจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ต้องการที่จะเห็นลักษณะผู้นำของอธิการบดีที่มีความ  
 รับผิดชอบในวิชาชีพ และมีจริยธรรมและคุณธรรมเป็นกรอบแนวความคิด ในทางปฏิบัติ ผู้บริหาร  
 ควรประพฤติและปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยการยึดมั่นในคุณ  
 งามความดี ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิควรได้  
 เพื่อสังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องคำนึงถึงบุคคลที่อยู่

รอบข้างและสังคม เนื่องจากสังคมจะอยู่รอดได้ด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทรต่อกัน ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คือ ผู้ที่รู้จักการช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักการเสียสละ รู้จักการให้ ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า จงให้บางสิ่งบางอย่างตอบแทนแก่สังคมบ้างแล้วท่านจะได้รับการชื่นชมอย่างจริงจัง เพราะความดีสีดงทน และที่สำคัญผู้นำที่ดีคือผู้นำที่มีผู้ตาม จึงทำให้ความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาและความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา มีความแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการค้นพบของการวิจัย การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยต่อไปได้นำไปใช้ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะข้อคิดเห็นบางประการ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ดังนั้น แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาจากลักษณะผู้นำด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ของอธิการบดีเป็นอันดับแรก เนื่องจากอธิการบดี ควรมีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายวิชาการ ในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณา

จากลักษณะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของอธิการบดีเป็นอันดับแรก เนื่องจากอธิการบดีควรมีความคิดริเริ่ม มีความคิดกว้างไกล สามารถค้นคิดสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีความสามารถที่จะสังเกตและเข้าใจ พร้อมทั้งต้องมีปฏิกริยาตอบสนอง มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการสายสนับสนุน ในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาจากลักษณะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของอธิการบดีเป็นอันดับแรก เนื่องจากอธิการบดี ควรมีความคิดริเริ่ม มีความคิดกว้างไกล สามารถค้นคิดสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีความสามารถที่จะสังเกตและเข้าใจ พร้อมทั้งต้องมีปฏิกริยาตอบสนอง มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านมีความรักองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ดังนั้น แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาลักษณะผู้นำด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ของอธิการบดีเป็นอันดับแรก เนื่องจากอธิการบดี ควรมีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง

5. จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในภาพรวม ทั้ง 14 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความสามารถในการตัดสินใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความสามารถในการบริหารหารเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ดังนั้น แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาจากลักษณะผู้นำด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ของอธิการบดีเป็นอันดับแรก เนื่องจากอธิการบดี ต้องมีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง

### ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับอธิการบดี
2. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ที่ประสบความสำเร็จสูง
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ
4. ควรมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำของอธิการบดีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย, 2545.

โกศล อนุสิม. เงื่อนไขการเรียนรู้ในองค์กร [Online], accessed 10 August 2006. Available from [http://www.bangkokbizweek.com/20060103/localbiz/index.php?news=column\\_19678376.h...](http://www.bangkokbizweek.com/20060103/localbiz/index.php?news=column_19678376.h...)

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหิดล, ข้อมูลสารสนเทศ [Online], accessed 16 January 2007. Available from <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/data/data.htm>

กอบกุล จามรนาท. “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

จุมพล นิมพานิช. “การพัฒนาองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, หน่วยที่ 4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 140. นนทบุรี : ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

..... “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร หน่วยที่ 4 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 140. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

..... ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.

จิราภรณ์ วุฒิกิติ. “คุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

จรรยา ศรีดิษฐ, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

จรัส สุวรรณเวลา. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547-2551)

[Online], accessed 7 April 2008. Available from [http://www.chula.ac.th/chula/th/about/past\\_dean\\_th.html](http://www.chula.ac.th/chula/th/about/past_dean_th.html)

��ชวาล ศุภชยานนท์. นักบริหารมือทอง เครื่องอูติธานี [Online], accessed 10 August 2006.

Available from <http://www.chonburi108.com/person/popup.asp?id=65>

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มัดคอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี, 2543.

เชียวชาญ อาศูวัฒนกุล. “การพัฒนาองค์การในฐานะที่เป็นแนวทางหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 5 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 233-234. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

ณัฐพัชร ียาคุ่มภัย, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัยวิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

คูสิต ทิวถนอม. การนิเทศการศึกษา. นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชรมณ วิชิธรรมบท. “ความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 7 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 303. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

ธีรชัย วรรณกิจ, ผู้เรียบเรียง. ทักษิณ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สถาพรบุ๊คส์, 2547.

ทักษิณ ชินวัตร. แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ [Online], accessed 23 January 2006. Available from <http://www.undothani.go.th/Udonthani/opdc/knowledge5.htm>

ทินพันธุ์ นาคะตะ. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์, 2546.

เทียนฉาย กิระนันท์, อุทุมพร จามรมาน, ทศพร สิริสัมพันธ์, ธิติรัตน์ วิศาลเวทย์ และ พิชเชศ เจริญฉัตร, การประชุมวิชาการ. สู่มหาวิทยาลัยนอกระบบ. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2543.

เทศบาลนครอุบลราชธานี. วิสัยทัศน์/พันธกิจ [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://www.cityub.net/vision.html>

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บู้คส์, 2545.
- .\_\_\_\_\_ . ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : G.P. CYBERPRINT Co., Ltd. 2550.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และวรรณภา โพธิ์น้อย. ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : โครงการตำราสถาบัน ราชภัฏรำไพพรรณี, 2544.
- นงนารถ เพชรสม. “การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 6 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547.
- นิธินาด สิ้นธุเดชะ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>
- นันทชัย แก้วสุวรรณ, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัยวิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par])
- บุญคณี ปลั่งศิริ. ผู้นำกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง [Online], accessed 1 June 2006. Available from <http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/DevelopLeader.htm>
- ปธาน สุวรรณมงคล. “การพัฒนาองค์การในฐานะแนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 1 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 42-43. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- ปรีชา จรุงกิจอนันต์. 36 ปี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2509-2545. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.
- ปริญญา ตันสกุล. ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2543.
- ปราณี ปิ่นวงษ์งาม. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.

พลสุข สังข์รุ่ง. มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547.

พสุ เดชะรินทร์. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร [Online], accessed 15 May 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/thai/E\\_Newslett/May2006/e\\_news\\_npm.htm](http://www.opdc.go.th/thai/E_Newslett/May2006/e_news_npm.htm)

มณฑป ไชยชิต, อ้างถึงใน กอบกุล จามรนาค. “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545).

มนต์นภา เรืองบุบผา, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

มาศโลว์ อ้างถึงใน วิริญญ์นิคร วัฒนา, แปลและเรียบเรียง. มาศโลว์กับการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศิลป์สยามบรรณกิจและการพิมพ์, 2544.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. การบริหารยอดฮิต [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://202.44.11.230/News/NewsColumn.cfm?nID=1078&nType=1006>

ขงยุทธ์ เกษตรสาคร, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.

..... “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาครัฐ.” ในเอกสารการสอนชุด วิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 1 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย สุโขทัย ธรรมมาธิราช, 27-28. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, 2542.

รณินทร์ กิจกล้า. เรื่องมือการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ [Online], accessed 25 April 222008. Available from <http://www.crma38.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5364983&Ntype=3>



- รวีวรรณ มานะสุบิน, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)
- วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์, 2542.
- วิชาญ วนะสิทธิ์. กลยุทธ์การทำงานให้มีความสุข [Online], accessed 10 August 2006. Available from <http://www.mua.go.th/wijai/strategic.htm>
- วิเชียร วิทยอดม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2548.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. หัวหน้างานมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 2548.
- วราภรณ์ ผ่องสุวรรณ, อ้างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)
- วรารัตน์ เทียวไพรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- วิมล เครื่องงาม. การพัฒนาระบบราชการกับการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ [Online], accessed 1 January 2006. Available from [http://www.opdc.go.th/thai/E\\_Newletter/October48/OPDC2.htm](http://www.opdc.go.th/thai/E_Newletter/October48/OPDC2.htm)
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. กฎแห่งความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ศาสตราจารย์ คุณหญิงสุชาดา กิระนันท์. บนเส้นทางสายบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- เสกสิทธิ์ คุณศรี. การพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ [Online], accessed 25 April 2008. Available from <http://www.pantown.com/board.php?id=15535&area=1&name=board4&topic=10&action=view>
- สุขุม นวลสกุล. “ศิลปะการตัดสินใจ”. ใน เปิดโลกสี่กอบรมยุคโลกาภิวัตน์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน, 15-16. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, 2541.
- สุชาดา รังสินันท์, “ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 10 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 108. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น, 2548.

สุธรรม อารีกุล, ลาวัณย์ ไกรเดช, ประจวบ หล้าอุบล, วิเชียร ยงมานิตยชัย, วีรวัฒน์ วีรังกร,  
 อากาศ หู้โลหะ, วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร และพัชนี ลีลาศ. โครงการศึกษาวิจัย  
 เรื่อง อุดมศึกษา: วิกฤตและทางออก. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย  
 (สกว.), 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. มหาวิทยาลัยรัฐ : แบ่งตามภูมิภาค  
 [Online], accessed 19 July 2005. Available from [http://www.ethaitai.com/search/  
 1/3/82/index.html](http://www.ethaitai.com/search/1/3/82/index.html)

. \_\_\_\_\_ . ประวัติสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา [Online], accessed 7 July 2005.  
 Available from <http://www.mua.go.th/org/orghist.php>

. \_\_\_\_\_ . มหาวิทยาลัยรัฐ : แบ่งตามภูมิภาค [Online], accessed 19 July 2005. Available  
 from [http://www.ethaitai.com/ search/1/3/82/index.html](http://www.ethaitai.com/search/1/3/82/index.html)

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
 กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. หลักการและแนวทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน  
 สถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ [Online], accessed  
 10 October 2007. Available from <http://intranet.mahodol/autonomy/mean.htm>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหาร (ผู้นำ) องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง  
 [Online], accessed 1 June 2006, Available from [http://www.schoool.obec.go.th/  
 sup\\_br3/ct\\_i.htm](http://www.schoool.obec.go.th/sup_br3/ct_i.htm)

. \_\_\_\_\_ . คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง [Online], accessed 29 April 2006,  
<http://www.opdc.go.th>

สุพานี สฤกษ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

สมพิศ โห้งาม, อ่างถึงใน ห้องสมุดงานวิจัย (วช.). ฐานข้อมูลบรรณานุกรม รายงานวิจัย  
 วิทยานิพนธ์ หนังสือทั่วไป [Online], accessed 18 August 2007. Available from  
[http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/  
 wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/)

สีมา สีมานันท์ และสุนทร สุภาสงวน. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการ  
 พัฒนาระบบราชการ [Online], accessed 6 December 2005. Available from  
<http://www.ranong.go.th>

สมหมาย จันทรเรือง. “รูปแบบการสรรหาอธิการบดีในประเทศไทย.” สารสภาคณาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2539ก.

....., อ้างถึงใน กอบกุล จามรนาถ, “วิธีการและผลกระทบของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สมศักดิ์ ขาวลาภ. ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2547.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. วิถี CEO WAY. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2548.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. RELATION กับการพัฒนาความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน [Online], accessed 24 April 2008. Available from <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=173>

อารี พันธุ์ณี. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544.

อริยา อาจละสุทธิ, นวัตกรรมการบริหาร : การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในระบอบราชการ ตามแนว  
คิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ [Online], accessed 11 April 2008. Available from <http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d024.doc>

### ภาษาอังกฤษ

Barnard, Chester I. Organization and Management. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969.

Best, John. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.

Boyatzis ,R.E. The competent manager. New York : John Wiley, 1982.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychology Testing, 3 rd ed. New York : Harper & Publisher, 1974.

Dale, Emest. Management: Theory and Practice. New York: McGraw-Hill, 1968.

Davis, Kieth. Human Relation of Work. New York : McGraw Hill Book Company, 1967.

Davis, Keith. “Management Communication and Grapevine”. Harvard Business Review (September 1953) : 25.

DeVanna, M.A. and N. Tichy. Creating the competitive organization of the twenty-first century : The boundaryless corporation : Human Resource Management, 1990.

Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Row Publishers, 1974.

Fischer, Frank E. "A new look at Management Communication in Management." A Book of Reading eds., Harold Koontz and O'Donnel. Sanfrancisco : McGraw-Hill Book Company, 1974.

Flippo, Edwin P. Management:A Behavior Approach. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1969.

Herzberg, Frederick and Others. The Motivation of Work. New York: John Wiley & Sons, 1959.

Hoy, Wayne K. and Miskel G. Cecil. Educational Administration. Singapore : McGraw Hill International Editions, 1991.

Kerr, C. The Uses of University. New York : Harper and Row, 1973.

Ketz, Daniel and Kahn L. Robert. The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990.

Koontz, Harold D. and Donnell O' Cyril. Principles of Management. New York: McGraw-Hill, 1972.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. Statistics : An Introductory Analysis. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper & Row's Publisher, 1973.

Macfarland, Dalton E. Management : Principle and Practices. New York : The Macmillan Company, 1970.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row Publisher, 1954.

Massie, Joseph L. Essential of Management. New York : Prentice-Hall Inc., Company, 1964.

May, W.W. Ethics and Higher Education. New York : Macmillan Inc., 1990.

McClelland, D.C. Human motivation. Glenview, IL : Scott Foresman, 1985.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.

Miner, J.B. Motivation to manage : A ten-year update on the "Studies In Management Education Research. Atlanta, Organizational Measurement Systems Press, 1977.

Mooney, James D. and Alan C. Reiley. The Principles of Organization. New York: Harper & Brothers, 1939.

Rothlisberger, F.J. "The Administrative 's Skill : Communication". in Man-in Organization. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968.

Roueche, J.E., et.al. “The Community College President as Transformational Leader : A National Study”. Journal of Community Technical, and Junior College, (1988) : 21.

Sergiovanni, Thomas J. Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important? New York : McGraw-Hill, 1996.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York: Macmillan, 1965.

Stedt, Ronald W. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

Taylor, Frederick W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1942. อ้างถึงใน สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2547.

Walker, D.E. The Effective Administration. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1979.

Wehrich, Heinz and Koontz Harold. Management : A Global Perspective. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Inc., 1993.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0502.203.2 / 251

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๖ กันยายน 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวละออ เอื้อจิตระกูล รหัสนักศึกษา 47252313 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่าน  
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ : โทรสาร 0 3421 9136



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- |   |  |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์            | ภาควิชาการวัดผลการวิจัยและการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร                      |
| 2. รองศาสตราจารย์สายสุภา สมชิต              | หัวหน้าภาควิชาสถิติ<br>ภาควิชาสถิติ<br>คณะวิทยาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                                    |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ | กรรมการสภาคณาจารย์<br>ภาควิชาสถิติประยุกต์<br>คณะวิทยาศาสตร์<br>สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร<br>ลาดกระบัง |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รวิน ระวิวงศ์      | รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย<br>บัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยมหิดล   |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภชัย นาทะพันธ์       | หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม<br>ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม<br>คณะวิศวกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหิดล             |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/๔๑๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

18 พฤศจิกายน 2549

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวละออ เอื้อจิตตระกูล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอกความอนุเคราะห์ให้นางสาวละออ เอื้อจิตตระกูล ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา (สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ และ โทรสาร 0 - 3421 - 9136

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 236

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๘ มกราคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดี (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

ด้วย นางสาวละออ เอื้อจิตระกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะผู้นำของ อธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ และพนักงาน สายวิชาการ และสนับสนุน ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตและแจ้งข้าราชการและพนักงาน ทราบ เพื่อ ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

### รายชื่อสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูล

---

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยมหิดล
3. มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
8. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
9. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
10. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

**Item-Total Statistics** : ลักษณะผู้นำอธิการบดีตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	238.8750	1562.9516	.6582	.9880
x2	238.9375	1565.6734	.6508	.9880
x3	238.8438	1555.9425	.7017	.9879
x4	238.6875	1554.2218	.7942	.9878
x5	238.7188	1558.5313	.7144	.9879
x6	238.6563	1565.9748	.6905	.9880
x7	238.8438	1547.2329	.8355	.9878
x8	238.7500	1550.3226	.7323	.9879
x9	238.7500	1551.6774	.7792	.9879
x10	238.6563	1548.4264	.7477	.9879
x11	239.0313	1548.8054	.7211	.9879
x12	239.1875	1550.8024	.7529	.9879
x13	238.6563	1563.8458	.7310	.9879
x14	238.7813	1566.1764	.6517	.9880
x15	238.8125	1559.0605	.6900	.9880
x16	238.5625	1566.9637	.7201	.9879
x17	238.5938	1556.8296	.7863	.9879
x18	238.7500	1563.9355	.6559	.9880
x19	238.6875	1554.0927	.7964	.9878
x20	238.7813	1554.7571	.6938	.9880
x21	238.5938	1550.0554	.7124	.9879
x22	238.6563	1556.8780	.7599	.9879
x23	238.6563	1554.1038	.7278	.9879
x24	238.7188	1555.0474	.7329	.9879
x25	238.6250	1562.1774	.6810	.9880
x26	238.6563	1554.2974	.7612	.9879
x27	238.6875	1553.1895	.7022	.9880
x28	238.5938	1559.2813	.6666	.9880
x29	238.7188	1564.2732	.7008	.9879
x30	238.7813	1563.0796	.6290	.9880
x31	238.6563	1563.8458	.6827	.9880
x32	238.9375	1560.7056	.6960	.9879
x33	238.7500	1563.6129	.7574	.9879
x34	238.8750	1565.0806	.5361	.9882
x35	238.8125	1551.1895	.7775	.9879
x36	238.7813	1549.4022	.7731	.9879
x37	238.8438	1542.9748	.8268	.9878
x38	238.7813	1551.9829	.8088	.9878
x39	238.8750	1549.7258	.8353	.9878



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

**Item-Total Statistics** : ลักษณะผู้นำอธิการบดีตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x40	238.9375	1561.9315	.7175	.9879
x41	238.8125	1556.9960	.7232	.9879
x42	238.9688	1562.9990	.7006	.9879
x43	238.8438	1562.8458	.7033	.9879
x44	238.9688	1550.4829	.8251	.9878
x45	238.6875	1553.4476	.7298	.9879
x46	238.8438	1547.0393	.8385	.9878
x47	238.6250	1556.6935	.7748	.9879
x48	238.9063	1554.0877	.7646	.9879
x49	238.8125	1557.1250	.8100	.9878
x50	238.8438	1556.0071	.7773	.9879
x51	238.8125	1560.6089	.7027	.9879
x52	238.8750	1558.1129	.7397	.9879
x53	238.9063	1565.6361	.6508	.9880
x54	238.9688	1547.6442	.7927	.9878
x55	238.8750	1546.4355	.8459	.9878
x56	239.0313	1542.9345	.8336	.9878
x57	238.8750	1559.4677	.7169	.9879
x58	238.8125	1553.8992	.8167	.9878
x59	238.9063	1560.3458	.6644	.9880
x60	238.9063	1554.7329	.7542	.9879
x61	238.8438	1548.2651	.8609	.9878
x62	238.9375	1541.9960	.8391	.9878
x63	238.6250	1549.9194	.7660	.9879
x64	238.6250	1562.1774	.7249	.9879
x65	238.6563	1557.4587	.7501	.9879
x66	238.6563	1551.9103	.7613	.9879
x67	238.6875	1549.3185	.7924	.9878

### Reliability Coefficients

**N of Cases = 32.0**

**N of Items = 67**

**Alpha = .988**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

**Item-Total Statistics** : ลักษณะผู้่นำอธิการบดีตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	285.4375	1114.2540	.7962	.9853
x2	285.4375	1120.3185	.7164	.9854
x3	285.2813	1122.6603	.5902	.9856
x4	285.0938	1123.6361	.6794	.9855
x5	285.1250	1118.4355	.7049	.9854
x6	285.0625	1111.5444	.8334	.9853
x7	285.1563	1122.6522	.7192	.9854
x8	284.9688	1139.8377	.3642	.9858
x9	285.0625	1129.7379	.6397	.9855
x10	284.8438	1133.4264	.5472	.9856
x11	285.2188	1131.1442	.5399	.9856
x12	285.5313	1115.4829	.7505	.9854
x13	285.0938	1124.4103	.7185	.9854
x14	285.2500	1121.0968	.7385	.9854
x15	285.1875	1126.6734	.6354	.9855
x16	284.9063	1138.2813	.4077	.9858
x17	285.0313	1115.1280	.7173	.9854
x18	285.0938	1122.4103	.7075	.9854
x19	285.0313	1118.9345	.6814	.9855
x20	285.1563	1114.9748	.7397	.9854
x21	285.0625	1112.3185	.7740	.9854
x22	285.1250	1114.1774	.8436	.9853
x23	284.9688	1125.2571	.7492	.9854
x24	285.3125	1109.7702	.7737	.9854
x25	284.9375	1120.7056	.6848	.9855
x26	285.0625	1110.5766	.7681	.9854
x27	285.1563	1112.9103	.6762	.9855
x28	284.9688	1126.7409	.7098	.9855
x29	285.1250	1117.6613	.7679	.9854
x30	285.2813	1116.5313	.7515	.9854
x31	285.1563	1124.9748	.6648	.9855
x32	285.3750	1119.9839	.7300	.9854
x33	285.2500	1116.6452	.7834	.9853
x34	285.4375	1125.7379	.5985	.9856
x35	285.2188	1120.1764	.7447	.9854
x36	285.1563	1121.1038	.6203	.9856
x37	285.3438	1104.3619	.8469	.9853
x38	284.9375	1121.6089	.7132	.9854
x39	285.0313	1118.8700	.7258	.9854

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

**Item-Total Statistics** : ลักษณะผู้นำอธิการบดีตามความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x40	285.0625	1131.0927	.5049	.9857
x41	285.1250	1125.0161	.6089	.9856
x42	285.2188	1133.5958	.4437	.9858
x43	285.1875	1131.8347	.4748	.9857
x44	285.2813	1113.2409	.8194	.9853
x45	285.0938	1126.3458	.6174	.9855
x46	285.2813	1119.1764	.7438	.9854
x47	284.9688	1121.0635	.7843	.9854
x48	285.1875	1117.5766	.7391	.9854
x49	285.1563	1123.2974	.7677	.9854
x50	285.2188	1113.7893	.7817	.9853
x51	285.1875	1120.2218	.6841	.9855
x52	285.1875	1120.7379	.7198	.9854
x53	285.2188	1109.2732	.7867	.9853
x54	285.0625	1124.4476	.6553	.9855
x55	285.0938	1124.7329	.7105	.9854
x56	285.2188	1121.5313	.6667	.9855
x57	285.0938	1125.3135	.6961	.9855
x58	285.1250	1126.3710	.7502	.9854
x59	285.0625	1116.3185	.7839	.9853
x60	285.1563	1115.6845	.7689	.9854
x61	285.2188	1114.8861	.8644	.9853
x62	285.2500	1107.1613	.8356	.9853
x63	285.0625	1115.7379	.7488	.9854
x64	285.1250	1110.5000	.8671	.9852
x65	285.0938	1102.9909	.8711	.9852
x66	285.0313	1119.1280	.7203	.9854
x67	285.0938	1115.6361	.7557	.9854

### Reliability Coefficients

**N of Cases** = 32.0

**N of Items** = 67

**Alpha** = .986

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของอธิการบดีตามความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และความคาดหวังของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่
  - 2.1 ข้าราชการสายวิชาการ (อาจารย์) ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
  - 2.2 ข้าราชการสายสนับสนุน (สาย ข และ ค) ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
  - 2.3 พนักงานสายวิชาการ (อาจารย์) ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
  - 2.4 พนักงานสายสนับสนุน (สาย ข และ ค) ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา
4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัย/สถาบัน ต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวละออ เอื้อจิตตระกูล  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา**

-----

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 1
2.	อายุ (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 55 ปี <input type="checkbox"/> 56 - 60 ปี	( ) 2
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	( ) 3
4.	สถานภาพของท่านในปัจจุบัน ข้าราชการ <input type="checkbox"/> สายวิชาการ (อาจารย์) <input type="checkbox"/> สายสนับสนุน (ข, ค) พนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบัน <input type="checkbox"/> สายวิชาการ (อาจารย์) <input type="checkbox"/> สายสนับสนุน (ข, ค)	( ) 4
5.	ระยะเวลาในการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป	( ) 5



ข้อที่	ลักษณะผู้นำของอธิการบดี	ระดับความคิดเห็น ณ ปัจจุบัน					ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
13.	สามารถวางตัวเป็นที่เลื่อมใสของผู้อื่น.....											( ) 18
14.	เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้.....											( ) 19
15.	สามารถสื่อสารได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไป ตรงมา.....											( ) 20
	<b>4. ความรับผิดชอบ</b>											
16.	ทำหน้าที่และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด.....											( ) 21
17.	มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และอดทนต่อการปฏิบัติงานจนสำเร็จเรียบร้อย.....											( ) 22
18.	กล้ายอมรับผิด หรือคำตำหนิในการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ที่ผิดพลาด.....											( ) 23
19.	ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ.....											( ) 24
	<b>5. ความฉลาดและมีไหวพริบ</b>											
20.	มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และเรื่องทั่วไป.....											( ) 25
21.	มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายทางการบริหาร และวัตถุประสงค์ของงาน.....											( ) 26
22.	มีความรู้เรื่องกระบวนการและวิธีบริหารงาน.....											( ) 27
23.	มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว.....											( ) 28
24.	มีบุคลิกภาพดี สุขุม รอบคอบ ใจเย็น.....											( ) 29
	<b>6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>											
25.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล.....											( ) 30
26.	สามารถคิดได้กว้างไกลและคิดได้หลายวิธี.....											( ) 31
27.	เป็นผู้ที่ช่างสังเกต และไวต่อการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า.....											( ) 32
28.	มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน.....											( ) 33
29.	มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก.....											( ) 34
	<b>7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร</b>											
30.	สามารถเลือกใช้ภาษาหรือข้อความที่จำเป็นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน.....											( ) 35
31.	สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ.....											( ) 36
32.	สามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม.....											( ) 37
33.	สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นจริง ไม่บิดเบือน.....											( ) 38







## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-สกุล** นางสาวละออ เอื้อจิตตระกูล  
**ที่อยู่** 141/42 หมู่บ้านศาลายา 2 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล  
 จังหวัดนครปฐม 73170

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2519 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7  
 โรงเรียนหัวหินวิทยาคม อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบฯ

พ.ศ.2522 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย  
 โรงเรียนหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบฯ

พ.ศ.2537 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ  
 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

พ.ศ.2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2527-2533 พนักงานธุรการ งานบริการการศึกษาหลังปริญญา  
 คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2534-2537 พนักงานธุรการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ  
 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2538-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ  
 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล