



ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย
นางณัฐฐานิตา ทัพปิตรา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

โดย

นางณัฐฐานिता ทัพปิตรา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ADMINISTRATORS 'LEADERSHIP IN COLLEGE OF MUSIC,
MAHIDOL UNIVERSITY**

By

Natthanita Thappira

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล” เสนอโดย นางณัฐฐานिता ทัพปิตรา เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ พฤษภาคม พ.ศ.2554

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

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

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

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

49252406: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/วิทยาลัยดุริยางคศิลป์

ณัฐฐานिता ทัพปิตรา : ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์

มหาวิทยาลัยมหิดล, อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อ.ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์, 122 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรภายในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จำนวน 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและการวิเคราะห์(content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของพนักงานในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล 1) ด้านความสามารถในการจูงใจ ควรมีทักษะและความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานกับองค์กรด้วยความจงรักภักดีและทุ่มเทการทำงานด้วยจิตใจ มีใช้การบังคับ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสิ่งดี แต่กระบวนการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ควรสอดคล้องกับบุคคล สถานการณ์การเงิน 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นสิ่งถูกต้อง ตัวอย่างดีนั้นมิใช่เพียง พูดดี แต่งตัวดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชนยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ การเป็นผู้นำ ต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบ 6) หลักในการปกครองควรจะให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

49252406: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: LEADERSHIP, ADMINISTRATORS, COLLEGE OF MUSIC.

NATTHANITA THAPPIRA: THE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP IN THE COLLEGE OF MUSIC, MAHIDOL UNIVERSITY. INDEPENDENT STUDY ADVISOR: SOMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. 122 pp.

The purposes of this study were to identify 1) the administrators' leadership qualities at the College of Music, Mahidol University and 2) to create suggestions for the administrators' leadership at the College of Music, Mahidol University. The unit of analysis is the College of Music, Mahidol University. The population of this research project consisted of 127 persons. The instrument for collecting data was a questionnaire, developed by the researcher. The statistics utilized for analyzing the data were confirmatory factor analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. Computer software was used to aid statistical analysis.

The questionnaire findings were as follows:

1. Administrators' leadership at the College of Music, Mahidol University was rated as "good" at 4.16 on a five point scale.

2. Suggestions about the administrators' leadership at the College of Music, Mahidol University include 1) administrators should have more skills to motivate the staff to be self-motivated to work for the college with loyalty, 2) vision was rated highly, but staff and spending should be given more consideration when implementing the vision, 3) examples for others should be more inclusive of every action expected of an educational administrator, 4) the relationship between the College and the community could be more clear, 5) the intelligence of academic administrators was rated highly, and 6) the administration should give everyone equal rights.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature.....

Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตากรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และเป็นกำลังใจให้เป็นอย่างดียิ่ง นอกจากนี้ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ และทุ่มเทในการสอน จนสามารถประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงของคณาจารย์ทุกท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ชัย ปัญญกริชต์, อาจารย์ ดร.สมชัย ตรีการรุ่ง, และ Dr. Christopher G. Schaub ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมถึงการแปลแบบสอบถามในภาษาอังกฤษ ขอขอบวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ให้ทดลองเครื่องมือ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายผู้วิจัยขอโน้มระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่และนายพลิชฐ์ ทัพปิตรา ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำ	15
ประเภทของผู้นำ.....	22
บทบาทของภาวะผู้นำ.....	23
การพัฒนาภาวะผู้นำ	24
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	25
แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ.....	26
แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	26
แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์	27
แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่.....	28
ลักษณะของผู้นำคุณภาพ	29
ผู้นำและการบริหาร	33
ผู้บริหารกับความเป็นผู้นำ	36
ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร	37
องค์ประกอบที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำ.....	38

	คุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ.....	39
	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	40
	ความหมายของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา	40
	ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา...	40
	ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา.....	44
	สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ.....	45
	แบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำ.....	46
	วิทยาลัยครูियางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล.....	48
	ประวัติความเป็นมา	48
	โครงสร้างและการบริหารงาน	49
	งบประมาณ	50
	แผนกลยุทธ์	50
	ปรัชญา ปณิธานและภารกิจ	51
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
	งานวิจัยภายในประเทศ.....	53
	งานวิจัยในต่างประเทศ.....	60
	สรุป.....	61
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	62
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	63
	แผนแบบการวิจัย.....	63
	ประชากร	63
	กลุ่มตัวอย่าง.....	64
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	64
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
	การสร้างเครื่องมือ	67
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
	การวิเคราะห์ข้อมูล	68
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	68

	สรุป	69
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
	ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล	72
	ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	80
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	84
	สรุปผลการวิจัย.....	84
	การอภิปรายผล	87
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย	90
	ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	90
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	90
	บรรณานุกรม.....	91
	ภาคผนวก	96
	ภาคผนวก ก หนังสือของความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	97
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	102
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	104
	ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์	112
	ภาคผนวก จ การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	117
	ประวัติผู้วิจัย	122

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงอัตราค่าจ้าง วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ธันวาคม 2551	4
2	แสดงจำนวนพนักงานสายวิชาการ แยกตามประเภทและเครื่องดนตรี	6
3	คุณสมบัติที่แตกต่างกันของผู้นำและผู้บริหาร	38
4	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	71
5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ	73
6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านความสามารถในการจูงใจ	74
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี.....	75
8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ การเป็นตัวอย่างที่ดี	76
9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน กับชุมชน	77
10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ.....	78
11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านหลักในการปกครอง	79

บทที่ 1

บทนำ

หลายปีที่ผ่านมา มีกระแสการสนับสนุนและคัดค้านการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ซึ่งหลายๆ เสียงต่างวิตกเกี่ยวกับการขาดโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนที่จะต้องได้รับการศึกษาเท่าเทียมกันและทั่วถึง หลายเสียงต่างกังวลถึงค่าใช้จ่ายในการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาว่าจะมีราคาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับรุ่นก่อน จนมีการออกมาเคลื่อนไหวคัดค้านการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบเป็นระยะๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมหิดลก็สามารถผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล และได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2550 ซึ่งการออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นถือเป็นข้อสำคัญข้อหนึ่งในยุทธศาสตร์การปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาไทย ในข้อ 5 เปรียบให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ และมีความพร้อม ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับ โดยให้มีการกำหนดหลักการกลางใน พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันในกำกับทุกฉบับ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งให้มีการปรับแก้กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง การงบประมาณ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง¹ ทำให้มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมบูรณ์แบบทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารจัดการหน่วยงานในกำกับของรัฐนั้นคงต้องขึ้นอยู่กับนักบริหารมืออาชีพ ซึ่งจะถือกันว่าเป็นกลไกที่จะมีบทบาทที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาไทยบรรลุผลตามเจตนารมณ์ และช่วยให้การดำเนินการตามแผนแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของไทยเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่น่าจะมีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการในแต่ละสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการนั้นจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในภาคการปฏิบัติจะเป็นตัวการและเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแลควบคุม กำกับและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของ

¹ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย [Online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/udom/stage/stage09.html>.

สถานศึกษาให้ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ ดังนั้นความก้าวหน้า ความล่าช้าของสถานศึกษาและคุณภาพนักเรียน จะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก และหากพูดถึงการสรรหาคนบดนั้น ระดับคณะและสำนักเป็นระดับที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยมากเพราะเป็นผู้กำกับการบริการการศึกษาโดยตรง ฉะนั้นการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี และผู้อำนวยการสำนัก จึงควรมีกลไกที่ชัดเจนให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง โดยเฉพาะสพบ. ซึ่งเป็นสถาบันชั้นสูงจัดการสอนตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปและส่วนมากเป็นคณะวิชาชีพ คุณสมบัติของคณบดี ผู้อำนวยการสำนักจึงควรจะต้องกำหนดให้สูงกว่าที่ยกร่างไว้ในม. 30 และ ม. 31 มาก กล่าวคือ ควรมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์และมีประสบการณ์ทางวิชาการไม่น้อยกว่า 15 ปี ถ้าจะแต่งตั้งจากผู้มีชื่อเสียงดีเด่นในวิชาชีพก็ควรกำหนดให้มีประสบการณ์ในวิชาชีพนั้นๆ อย่างน้อย 20 ปี ในกรณีที่ผู้มีความรู้ความสามารถไม่สูงเด่นครบถ้วน ก็ควรจะต้องรักษาการไปพลางก่อนจนกว่าจะหาตัวบุคคลที่เหมาะสมได้ ส่วนรองคณบดีและรองคณบดีอาจมีคุณสมบัติน้อยกว่าได้² ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่มีความเฉียบคมมากน้อยเพียงใด หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง การบังคับบัญชาจะเป็นไปด้วยความเต็มใจและสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อยอาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการทำทนายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา³

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างต้องเข้าสู่ภาวะเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปกครองและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจพุ่งเป้าให้ความสำคัญแก่ผู้นำขององค์กรนั้นๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ยิ่งองค์กรใหญ่ต้องมีผู้นำหลายระดับหากเป็นองค์กรขนาดเล็กก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจกันลงมาตามความจำเป็น สอดคล้องกับปริมาณงาน ซึ่งผู้นำมีความจำเป็นกับองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงาน⁴ ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความ

² สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, รูปแบบมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545), 35 – 36.

³ ตูลา มหาพฤฒานนท์, หลักการจัดการ หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547), 219.

⁴ กวี วงศ์พุทธ, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: บี.เค. อินเทอร์เน็ต, 2550), 13.

ต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน⁵ ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใดๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบไปด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไม่ประสานกันและเกิดความขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น⁶ ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารจัดการเฉพาะด้าน เพื่อนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว⁷

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สิ่งที่ท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาคือการปรับเปลี่ยนเข้าสู่การบริหารงานในกำกับของรัฐ ซึ่งถือเป็นนโยบายเชิงกลยุทธ์ข้อสำคัญอีกข้อหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบแรกของมาตรฐานคุณภาพที่ 1 มาตรฐานคุณภาพด้านการบริหาร สำหรับการประเมินตนเองตามมาตรฐานคุณภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหลักการอยู่ว่า ผู้นำ/ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีบทบาทในการชี้นำองค์กร กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมผลการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม และให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล⁸

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งวิทยาลัย เมื่อปีพ.ศ.2534 วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มีคณาจารย์ประจำอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่ง

⁵ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549), 7.

⁶ ธิติพร ดนัยโชติ, “ภาวะผู้นำ (Leadership)”, วารสารศูนย์บริการวิชาการ 14, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549).

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ฝ่ายประชาสัมพันธ์. “สกอ. เตรียมความพร้อมผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่”, 26 มิถุนายน 2551.

⁸ มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, “รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2551,” ธันวาคม 2551.

คณาจารย์เหล่านี้เป็นทั้งนักคนตรีและศิลปินที่มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ซึ่งโครงสร้างและการบริหารงานวิทยาลัยนั้นมีคณะกรรมการระดับนโยบาย ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 ชุดได้แก่ 1) คณะกรรมการอำนวยการ และ 2) คณะกรรมการบริหาร

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการภายในวิทยาลัยฯ โดยแบ่งเป็น 2 สายงานหลัก ดังนี้

1. สายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งสำนักงานคณบดีดูแลรับผิดชอบ ประกอบด้วย 17 ส่วนงาน คือ งานบริหารธุรการ งานบริการการศึกษา งานวิจัย งานการเงินและงบประมาณ งานบริหารต้นทุนและรายได้ งานพัสดุ งานกิจการนักศึกษา งานกิจกรรมพิเศษ งานห้องสมุด วงดุริยางค์ฟิลาฮาร์โมนิกแห่งประเทศไทย (TPO) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสื่อสารและมวลชนสัมพันธ์ งานเทคโนโลยีการศึกษา งานทรัพยากรบุคคล งานวางแผนและระบบคุณภาพ งานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โครงการศึกษาดนตรีสำหรับบุคคลทั่วไป 2 สาขา โดยมีรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีกำกับดูแลในแต่ละสายงาน

2. สายวิชาการ ประกอบด้วย คณาจารย์ประจำ คณาจารย์พิเศษ นักวิจัย โดยมีรองคณบดีการฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะกรรมการฝ่ายวิชาการและคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้กำกับดูแล

ตารางที่ 1 แสดงอัตรากำลัง วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ธันวาคม 2551⁹

ประเภทบุคลากร	แผนงานจัดการศึกษา (สาขานานาชาติ)	แผนงานบริการวิชาการ (เสรีเซ็นเตอร์)	แผนงานบริการวิชาการ (สยามพารากอน)	รวม
สายวิชาการ(Academic)				
-ข้าราชการสาย ก	6			117
- ลูกจ้างชั่วคราวเงินงบประมาณ	5			
- พนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุน	15	1		
- พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	81	5	4	
สายสนับสนุนวิชาการ(non – academic)				
- พนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุน	7			101
- พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	76	10	8	
รวมบุคลากรประจำทั้งสิ้น	190	16	12	

ที่มา : มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, “รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2551,” ธันวาคม 2551.

⁹ เรืองเดียวกัน.

การที่วิทยาลัยดุริยางคศิลป์เป็นวิทยาลัยดนตรีที่อยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงทางด้านการศึกษาแพทย์แห่งต้นๆ ของไทย ผู้นำหน่วยงานของวิทยาลัยดุริยางคศิลป์จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เราเห็นว่าผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม การที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูงเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การทำงานนั้นเสร็จตรงตามกำหนดและอยู่ภายในงบประมาณในระยะยาวได้ และการมีความสามารถในการบริหารงานเพียงอย่างเดียวก็ไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้เช่นกัน การบริหารอย่างเข้มงวดเพียงอย่างเดียวโดยปราศจากความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสร้างสภาพการทำงานที่เต็มไปด้วยรูปแบบ ระเบียบ พิธีการที่น่าอึดอัดรำคาญใจ มันจะเป็นเพียงการสั่งเพื่อให้ได้สั่ง แต่การมีความเป็นผู้นำอย่างแรงกล้าโดยปราศจากความสามารถในการบริหารที่เหมาะสมก็จะสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ความฝันที่เลื่อนลอย แต่จะไม่มีวันประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ มันจะเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าเปลี่ยนแปลงเท่านั้น¹⁰ จากรายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2551 ค่าการประเมินตนเองด้านการบริหารในหัวข้อภาวะผู้นำ ได้ผลลัพธ์ที่ค่าคะแนน 4 ในโอกาสต่อไปหากต้องมีการสรรหาคนใหม่ต่อไปการที่จะคงรักษามาตรฐานไว้ให้คงที่หรือสูงกว่าเดิม จำเป็นจะต้องเข้าใจคุณลักษณะผู้นำด้วยว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะแบบใด จึงจะสามารถทำให้ได้การประเมินตนเองได้ตามมาตรฐานที่ 4 หรือมากกว่านั้น ซึ่งการบริหารต้องอาศัยการตัดสินใจทุกวัน การตัดสินใจทุกครั้งเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง บางครั้งก็ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหรือถูกเลย ขึ้นอยู่กับว่าวิทยาลัยฯ หรือองค์กรได้ประโยชน์อะไร หรือ เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบเท่านั้น ซึ่งก็เป็นไปได้เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ตั้งอยู่บนฐานของความรู้ ความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์และวิจรรณญาณ โดยการใช้การพัฒนามนุษย์กับคนตรีเป็นตัวกำหนด เพราะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางการศึกษา ณ ขณะนั้นเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด¹¹

¹⁰ ขวัญประภัสสร ลิขิตวัฒน์เศรษฐ, “ผู้นำและการบริหาร,” วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 3(2543): 107.

¹¹ สุกีร์ เจริญสุข, การบริหารจินตนาการ กรณีศึกษาวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, 2549), 11.

สำหรับปัญหาที่พบในการดำเนินการบริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล นั้น ในปัจจุบัน พบว่า 1) การบริหารจัดการภายในมีปัญหาหลากหลาย เนื่องจาก คณาจารย์ผู้สอน ภายในวิทยาลัย มีหลากหลายเชื้อชาติ และมีอัตราสูง 2) ตัวผู้นำเองควรเป็นบุคคลจากสายงานใด ผู้บริหารการศึกษาโดยตรงหรือจากสายอาชีพนักดนตรี ซึ่งในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยทำให้สนใจเรื่องลักษณะของผู้นำที่พนักงานคาดหวังซึ่งหากต้องมีการสรรหาผู้นำคนใหม่ ผู้นำที่จะเข้ามารับตำแหน่งผู้นำคนใหม่ของวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ควรมีลักษณะเช่นไร จึงจะสามารถดำเนินการบริหารจัดการวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนพนักงานสายวิชาการ แยกตามประเภทและเครื่องดนตรี

ประเทศ	กลุ่มวิชา	จำนวน
แคนาดา	การประพันธ์ดนตรี	1
จีน	แซกโซโฟน	1
จีน	TPO	1
ญี่ปุ่น	ดับเบิลเบส	1
ญี่ปุ่น	ฟลูท	1
ญี่ปุ่น	โอโบ	1
ญี่ปุ่น	เปียโน	3
เนเธอร์แลนด์	ขับร้องสากล	1
โปแลนด์	ไวโอลิน	1
ฝรั่งเศส	ขับร้องประสานเสียง	1
ฝรั่งเศส	เปียโน	1
มาเลเซีย	แซกโซโฟน	1
รัสเซีย	ไวโอลิน	1
ลัตเวีย	เชลโล่	1
ลัตเวีย	ดับเบิลเบส	1
ลัตเวีย	ฟลูท	1
ลัตเวีย	เปียโน	1
ลัตเวีย	ไวโอล่า	1
ลัตเวีย	ไวโอลิน	1
อเมริกัน	บาสซูน	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเทศ	กลุ่มวิชา	จำนวน
อเมริกัน	คลาริเน็ต	1
อเมริกัน	การประพันธ์ดนตรี	1
อเมริกัน	ศึกษาทั่วไป	2
อเมริกัน	ปฏิบัติรวมวงใหญ่	1
อเมริกัน	เฟรนช์ – ฮอว์น	1
อเมริกัน	ดนตรีแจ๊ส	1
อเมริกัน	ท롬โบน	1
อเมริกัน	ทรมเป็ต	1
อเมริกัน	ไวโอลิน	1
อเมริกัน	ขับร้องสากล	4
ออสเตรเลีย	ศึกษาทั่วไป	1
อังกฤษ	ศึกษาทั่วไป	2
อังกฤษ	อาจารย์ใหญ่	1
อุเบกิสถาน	เปียโน	1
อุเบกิสถาน	การปรับเสียงเปียโน	1
อุเบกิสถาน	การประพันธ์ดนตรี	1
ฮังการี	ศึกษาทั่วไป	1
ไทย	ดนตรีไทย	14
	ดนตรีแจ๊ส	4
	ดนตรีสมัยนิยม	3
	ธุรกิจดนตรี	3
	เทคโนโลยีดนตรี	2
	ดนตรีศึกษา	2
	ดนตรีวิทยา	4
	ดนตรีบำบัด	2
	กีตาร์	3
	ทรมเป็ต	1
	คลาริเน็ต	1
	เครื่องกระทบ	1
	แซกโซโฟน	1
	เปียโน	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเทศ	กลุ่มวิชา	จำนวน
	ทฤษฎีดนตรีและการประพันธ์ดนตรี	4
	ไวโอลิน	1
	ยูโฟเนียม	1
	ทรัมเป็ต	1
	ศึกษาทั่วไป	2
	รวมทั้งสิ้น	95

ที่มา : วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, งานบุคคล. “บัญชีรายชื่อคนต่างด้าวทำงาน ณ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามสัญชาติ/ประเทศ,” กุมภาพันธ์ 2552. (อัดสำเนา)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงบุคลากรของวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ที่มีความสามารถทางด้านดนตรีมีที่มาจากหลายเชื้อชาติ หลายภาษา และมีเป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความยากลำบาก ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและศักยภาพในการบริหารจัดการสูง มีภาวะผู้นำที่โดดเด่น จึงจะสามารถบริหารองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาผู้บริหารสำหรับสถาบันดนตรี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ข้อคำถามของการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับใด
2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอบข่ายของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายของการวิจัยจากองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการที่เรียกว่า The 10-p Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่า

- 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) 2) การมองการณ์ไกล (perspective) 3) มีหลักการ (principle)
- 4) หลักในการทำงาน (platform) 5) หลักการปกครอง (politics) 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) 7) การวางแผน (planning) 8) ความยืนหยัด (persisting) 9) การบริหารคน (people) 10) ความรักองค์การ (patriotism)¹² ในขณะที่ ฮอร์เนอร์ (Horner)¹³ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ว่า 1) เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นได้ 2) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในองค์กร 3) เป็นผู้ที่สามารถใช้ทักษะในการสื่อสารได้ดี 4) ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ 5) สามารถวางแผนงานและปฏิบัติงานได้จริง 6) มีความสามารถกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร 7) มุ่งมั่นทำงานไม่รอคอยโชค 8) มีความกล้าตัดสินใจ 9) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้ง 9) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กรมวิชาการให้คุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ 1) ผู้นำต้องมีหลักในการปกครององค์กร 2) ผู้นำมีความ

¹² Thomas J .Sergiovanni, Explanations in Educational Administration (St.Louise: University, 1973), 95.

¹³ Horner K.C. Horner, "The emotional ear in stress, Neurosci," Biobehav, Rev.27 (2003): 437-446.

ยุคธรรม 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี 4)การทำงานมีความรอบคอบและแม่นยำ¹⁴ คุรุสภา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำว่า 1)มีความเป็นตัวอย่างที่ดี 2) ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติตามได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 6) พัฒนาและใช้นวัตกรรม การบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ อย่างเป็นระบบ 8) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 9) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 10) สร้าง โอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์¹⁵ มาร์ริเนอร์(Marriner) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ มีประสิทธิผลว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ 1)มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่ 2) มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถ ตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง 4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) มีความสามารถชักจูง บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล โกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งได้ 7) ผู้นำต้อง รับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม 8) ผู้นำจะต้องเข้าร่วม กิจกรรมทางสังคมสามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุกประเภทได้¹⁶

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็น องค์กรเปิด มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินงานต่างๆ จึงสามารถจัดใน รูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ(Process) และผลผลิต (Output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Context)¹⁷ และมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลกระทบต่อ

¹⁴ กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2545 (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 126.

¹⁵ คุรุสภา, คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2534), 14.

¹⁶ Tomey A. Marriner, Guide of nursing management 7th Ed (Saint Louis: The C.V.Mosby Company, 2004), 179.

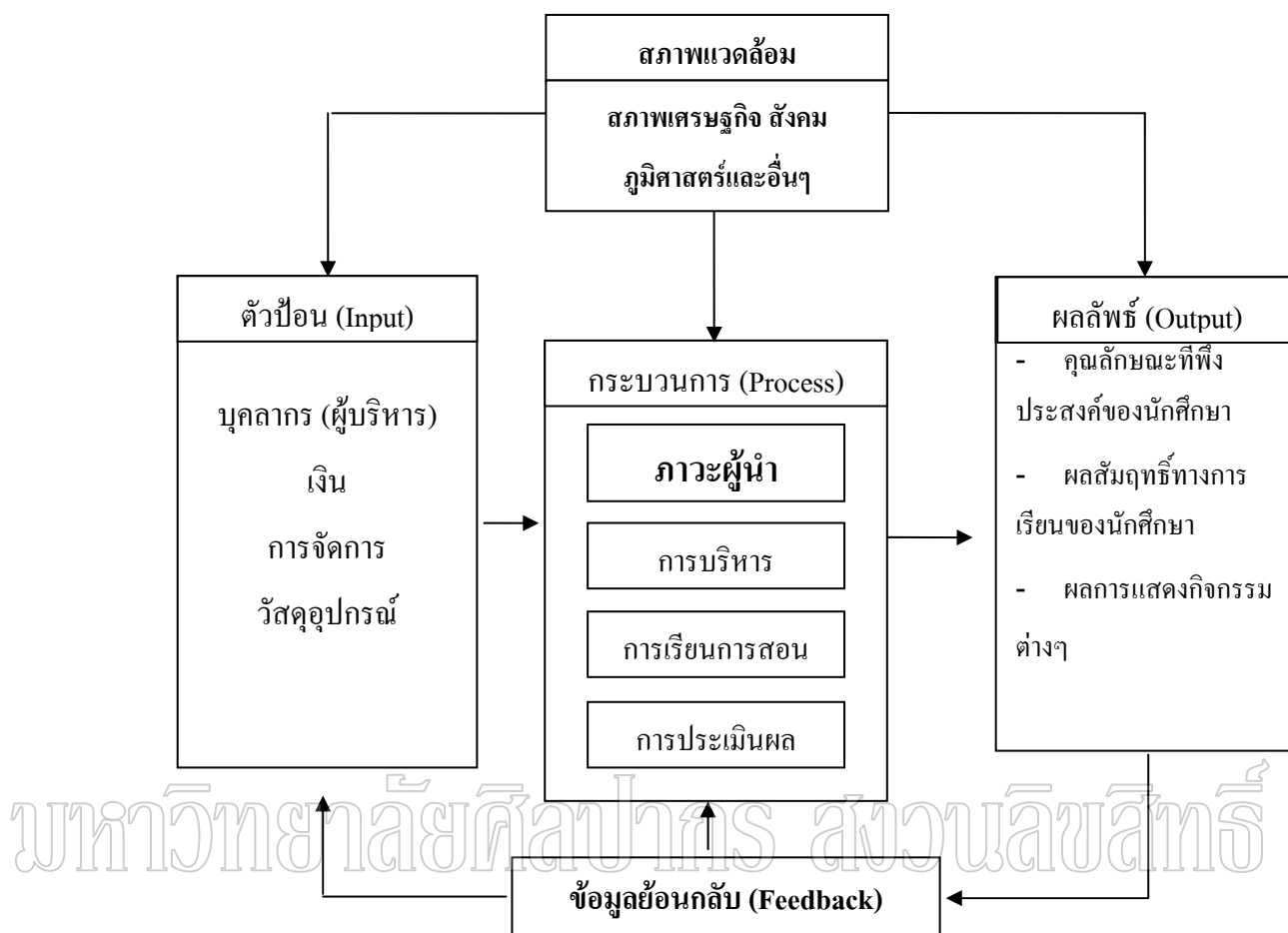
¹⁷ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

คุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ ส่วนตัวป้อนในระบบการศึกษา ได้แก่ บุคลากร เงิน การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์¹⁸ จะถูกปรับเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหาร ภาวะผู้นำ การเรียนการสอน และการประเมินผล ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามนโยบายหน่วยเหนือและจุดหมายของหลักสูตร¹⁹ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁸ Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration (New York: Columbia University, 1937), 32.

¹⁹ สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีในการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์มาจาก: Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd Ed. (New York: John Wiley & son, 1978), 20.

: สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

: Thomas J. Sergiovanni, Explanations in Educational Administration (St.Louise: University, 1973), 95.

: Horner K.C. Horner, "The emotional ear in stress, Neurosci," Biobehav, Rev. 27 (2003): 437 – 446.

: กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2545 (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 126.

: Tomer A. Marriner, Guide of nursing management 7th Ed (Saint Loius: The C.V. Mosby Company, 2004).179.

ขอบเขตของการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ใกล้เคียงกันและมีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่จะนำแนวคิดของเซอร์จิอิวานี (Sergiovanni) ฮอร์เนอร์ (Horner) คุณลักษณะผู้นำของครูสภา และมารริเนอร์ (Marriner) มาเป็นแนวคิดหลักสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากมีบริบทครอบคลุมภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
1) ความสามารถในการจูงใจ (Ability Motivating)
2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี (Vision)
3) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Example for others)
4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน (College and the Community)
5) ความฉลาดและมีไหวพริบ (Intelligence)
6) หลักในการปกครอง (Administration)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas J. Sergiovanni, Explanations in Educational Administration (St.Louise: University, 1973), 95.

: Horner K.C. Horner, "The emotional ear in stress, Neurosci," Biobehav, Rev. 27 (2003): 437 – 446.

: กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2545 (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 126.

: Tomer A. Marriner, Guide of nursing management 7th Ed (Saint Loius: The C.V. Mosby Company, 2004).179.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามขอบเขต หรือความหมายของ คำศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) หลักในการปกครอง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (สาธิต) หมายถึง หน่วยงานในกำกับของ มหาวิทยาลัยมหิดล²⁰ มีฐานะเทียบเท่ากับคณะ โดยมีคณบดีวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุด จัดการเรียนการสอนเฉพาะทางด้านดนตรี ตั้งแต่ระดับชั้นเตรียมอุดมดนตรี (ม.4 – ม.6) จนถึงระดับปริญญาเอก ตั้งอยู่ที่เลขที่ 25/25 ถนน พุทธมณฑลสาย 4 ตำบล สาธิต อำเภอ พุทธมณฑล

จังหวัด นครปฐม

²⁰ งานพัฒนาการเรียนการสอน กองบริการการศึกษา, “แนะนำการศึกษาใน มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปี 2545.” (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศุภวานิชการพิมพ์, 2545), 61.

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอสาระการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ และหลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารงานในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล และข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำ คือ บางสิ่งที่คุณทำ ไม่ใช่บางสิ่งที่คุณเป็น มันเป็นความสามารถในการนำเอาความสามารถพิเศษหลายๆ อย่างออกมาใช้ และในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยผู้อื่นที่คุณทำให้พวกเขายินดียอมรับในเป้าหมายของคุณ ในขณะที่เดียวกันก็ให้พวกเขามีอิสระที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามแนวทางของตนเอง ส่วนการจะเป็นผู้นำที่ดี คือ สิ่งที่คุณเลือกที่จะทำ โดยอาศัยกระบวนการในการปฏิบัติและในการค้นพบตนเอง²¹ ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมีแต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใครๆ ก็สามารถปรับปรุงโดยการศึกษาและใช้ คุณสามารถเป็นผู้นำได้ถ้าคุณมีความแน่วแน่ในการพัฒนาความสามารถที่สร้างผู้นำ²² จากหนังสือปทานุกรม ค.ศ. 1330 แต่คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. 1330 แต่คำว่า ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1800 หากตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใดๆ ก็ตาม

²¹ จอห์น แวน มอริค, คัมภีร์...การพัฒนาภาวะผู้นำ จากปรมาจารย์ระดับโลก, แปลโดย ยุคารักไทย และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์, 2545), 285.

²² ชาลส์ อัจฉินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership in Organization), (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปัญญาชน, 2550), 1.

ก็จะพบว่าต้องประกอบด้วยความเอนเอียงต่างๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว²³ “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า leadership เช่นเดียวกัน แต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลาย ก็คือ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ

1. อิทธิพลระหว่างบุคคลที่บัญชาการ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การเพิ่มขึ้นของอิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนาจการและคำสั่ง
3. การกระทำที่ทำให้ผู้อื่นทำ หรือสนองตอบในทิศทางร่วมกัน ศิลปะการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการชักชวน หรือทำเป็นตัวอย่างให้คนอื่นทำตามแบบตน

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคนความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศิลปะ หรืออิทธิพล หรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ หรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา และความกระตือรือร้น แทนเนนบอม (Tannenbaum) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลมีอิทธิพลต่อผู้อื่นดำเนินการและควบคุมสถานการณ์นั้น โดยการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีการนี้การเป็นผู้นำมักใช้วิธีการลงมือ ลงมือและด้วยวิธีการนี้อาจจะนำกลุ่มไปสู่ความล้มเหลวและภาวะตึงเครียด การที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่ม เป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าอิทธิพลของสมาชิกคนอื่น ๆ อิทธิพลที่มีต่อสมาชิกกลุ่มอาจจะมีหลายลักษณะด้วยกัน เช่น การแนะนำ ริเริ่ม ชักชวน ฯลฯ ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้อิทธิพลของเขาอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์องค์การหรือหน่วยงานหลายแห่งใช้วิธีการนี้การให้ความหมายการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำ จะเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานขององค์การ เจนนิง (Jennings) ความเป็นผู้นำที่ปรากฏขึ้นนั้น เราอย่าไปมองเพียงแต่คุณลักษณะหรือ บุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ แต่เพียงอย่างเดียว หรือพิจารณาแต่เพียงประเภทของความเป็นผู้นำ แต่ควรพิจารณาความสนใจของการเป็นผู้นำด้วย กิบบ์ (Gibb) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคคลไม่เพียงแต่บุคลิกภาพเพียงอย่างเดียวแต่ต้องคำนึงถึงบทบาทที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบสังคมโดยเฉพาะ เขากล่าวว่าการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับกลุ่ม เช่น เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่มแนวความคิดของลักษณะการเป็นผู้นำตระหนักถึงความจริงว่า เราไม่สามารถบอกลักษณะของการเป็นผู้นำ และแบบของการเป็น

²³ กวี วงศ์วุฒิ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์พริ้นท์, 2550).

ผู้นำโดยแยกจากสถานการณ์ที่การเป็นผู้นำเกิดขึ้น ดังนั้น การเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ
หน้าที่ของกลุ่มและสถานการณ์²⁴

คูบริน (Dubrin) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำ คือผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้

1. มีอิทธิพลระหว่างบุคคลที่บัญชาการ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ดำเนินการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนาจการและคำสั่ง
3. การกระทำที่ทำให้ผู้อื่นทำหรือสนองตอบในทิศทางร่วมกัน ศิลปะในการใช้อิทธิพลต่อผู้คนในการชักชวน หรือทำเป็นตัวอย่างให้คนอื่นทำตามแบบตน²⁵

มาร์ริเนอร์(Marriner) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าต้องประกอบด้วย
คุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่
2. มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่ประ โยชน์
3. มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย
5. มีทักษะในการสื่อสาร
6. มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล
ใกล้เคียงปัญหาข้อขัดแย้งได้
7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม
8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมสามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุก
ประเภทได้²⁶

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงาน
ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุน
ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร²⁷

²⁴ จีรพรรณ กาญจนะจิตรา, ภาวะผู้นำ, (ม.ป.ท.), 140.

²⁵ Andrew J. Dubrin, Leadership (New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1995), 85.

²⁶ Tomey A. Marriner, Guide of nursing management 7th ed. (Saint Loius: The C.V.Mosby Company, 2004), 179.

²⁷ ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่, (กรุงเทพฯ: เอ็ดกซ์เปอร์เน็ท, 2549).

ธวัช บุญยงนิ ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล
2. ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงระดับอำนาจของผู้นำด้วย
3. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการไปสู่จุดมุ่งหมายของกลุ่ม²⁸

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สร้างความร่วมมือร่วมใจให้ ความหมายว่าภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม²⁹

ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล ได้เขียนถึงภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติ หน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร³⁰

วิภาดา คุปตานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำ ให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการ กระทำของผู้อื่นสรุปความหมายของผู้นำ³¹

วิเศษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. มีความเข้าใจในเนื้อหาของงาน
2. มีความเข้าใจในหลักการบริหาร
3. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
4. มีความสามารถในการจูงใจ
5. มีความคิดเป็นนักธุรกิจและมีความรับผิดชอบ
6. มีอุปนิสัยของคนซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมผู้นำ
7. มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในแก้ปัญหา

²⁸ ธวัช บุญยงนิ, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550).

²⁹ พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์, 2544),

1.

³⁰ ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล, จิตวิทยาธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540), 83.

³¹ วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544), 237.

8. มีวิสัยทัศน์ที่ดี³²

สมิต อาชวานิจกุล ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น

1. ภาวะผู้นำหมายถึงผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม
2. ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการกำหนดแนวทางของผู้นำ
3. ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น³³

“ภาวะผู้นำ” ของ พระธรรมปิฎก ได้พูดถึงคุณสมบัติของผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ที่เรารู้จักกันในนาม สัปปริสธรรม 7 กล่าวคือ

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้ หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องแล้วก็ยื่นให้อยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้
2. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคน และกิจการ ไปไหนนอกจากจุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่งก็ไม่หวั่นไหว
3. รู้ตน ต้องรู้ตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอย่างไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อนจุดแข็งเป็นอย่างไร ตรงนี้ทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ เขาบอกว่าให้เอา SWOT ANALYSIS เข้ามาจับคู่ก็ได้ (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT)
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือเรื่องนั้น ๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลาว่าเรื่องนี้จะลงชื่อตอนไหน เวลาไหนจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะ แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักการวางแผนงานในการใช้เวลาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่

³² วิเศษณ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, ภาวะผู้นำกับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 21-22.

³³ สมิต อาชวานิจกุล, ผู้นำ [online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://blog.spu.ac.th/print.php?id=8789>

6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศว่า อยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขาเราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการ ได้ถูกต้องหรือ แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว โดยเฉพาะการใช้คน เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน และให้เขาได้ประโยชน์ด้วยการพัฒนาตนเอง

ธรรม 7 ประการ ซึ่งจัดลำดับข้อข้างต้นนั้น พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติของสัปบุรุษหรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลาง³⁴

อนุสรณ์ ธรรมใจ ได้เขียนถึงบทบาทการนำ และความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และวินัยในการจัดลำดับความสำคัญ เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ดีต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และต้องจัดลำดับความสำคัญของงานเก่ง เนื่องจากมีภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบมาก หากจัดลำดับความสำคัญไม่ดีแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความยุ่งเหยิง สับสน และล้มเหลวในการปฏิบัติหน้าที่ได้

จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ ผู้เขียนหนังสือ "The 21 Irrefutable Laws of Leadership" ได้พูดถึงระดับความเป็นผู้นำว่า มี 5 ระดับ

ระดับแรก เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง คนยอมตามคุณเพราะพวกเขาจำเป็นต้องทำ ระดับนี้เป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นหรือประตูของความเป็นผู้นำ

ระดับสอง ความเป็นผู้นำที่ทำให้คนยอมทำงานเพื่อคุณ ทั้งที่พวกเขาไม่จำเป็นต้องทำเลย ความเป็นผู้นำเริ่มต้นที่หัวใจ ไม่ใช่ด้วยการออกกฎระเบียบ ระดับนี้เป็นรากฐานที่สำคัญในการก้าวสู่ผู้นำสูงขึ้นไป

ระดับที่สาม ความเป็นผู้นำที่คนยอมตามก็เพราะสิ่งที่คุณทำเพื่อองค์กรหรือเพื่อประเทศชาติหรือส่วนรวม

ระดับที่สี่ ความเป็นผู้นำที่คนยอมตามเพราะสิ่งที่คุณทำเพื่อพวกเขา เพื่อคนงาน เพื่อประชาชน

ระดับที่ห้า ความเป็นผู้นำที่คนยอมตามเพราะตัวคุณอย่างที่เป็นอยู่และสิ่งที่คุณเป็นตัวแทน

³⁴ พิทยา แสงแผ้ว, พ.ล.อ.ท., ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร [Online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaindc.org/files/51089.pdf>.

ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นชั่วข้ามคืนในท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นในทุกวงการเช่นในปัจจุบันนี้ และต่อๆ ไปในอนาคต ความไร้พรหมแดนจะมากขึ้นมากขึ้น การแข่งขันในทุกพื้นที่ทุกธุรกิจทุกอุตสาหกรรมเกือบจะต้องเป็นมาตรฐานสากลทั้งหมด ความสำเร็จหรือล้มเหลวและความอดทนอย่างไม่มีขอบเขตเป็นคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหาร³⁵

สิทธิชัย ฝรั่งทอง กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญต้องมีคุณลักษณะของผู้นำมี 2 ประการคือ

1.To Lead is to Serve การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ การให้ การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อยด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มาๆ โดยกฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

2.To Lead is to Follow การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา สุภชาติจีนได้สอนคนจีนมาหลายร้อยปีแล้ว ได้บอกว่า "ผู้นำที่ดีเยี่ยม นั่น คือคนที่ทำงานสำเร็จแล้วจะหายตัวไป หากเกิดปัญหาขึ้นอีกเมื่อใด เขาจะปรากฏตัวขึ้นอีกครั้งหนึ่ง" แต่คนไทยถ้ามีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้นจะซัดทอดคนอื่น ไปเรื่อยๆ เวลาทำสำเร็จแล้วจะอยู่รอเพื่อรับการชื่นชมสรรเสริญเยินยอ แสดงว่าไม่ได้ถูกฝึกภาวะผู้นำ แต่ถ้าถูกฝึกให้มีจิตวิญญาณของภาวะผู้นำแบบจีน ก็จะเป็นคนที่ยิ่งใหญ่³⁶

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้รวมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

³⁵ อนุสรณ์ ธรรมใจ, “บทบาทการนำ และความเป็นผู้นำ,” กรุงเทพธุรกิจ, 25 กุมภาพันธ์ 2548.

³⁶ สิทธิชัย ฝรั่งทอง, “ภาวะผู้นำ (Leadership),” มติชนรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2548, 20.

ประเภทของผู้นำ

รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว และรองศาสตราจารย์เฉลา ประเสริฐสังข์ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำโดยชาติตระกูล ได้แก่ พระมหากษัตริย์ หัวหน้าเผ่า เป็นต้น
2. ผู้นำโดยการแต่งตั้ง ได้แก่ ผู้นำที่เกิดจากกระบวนการได้มาตามระเบียบหรือกฎหมาย เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการโรงเรียน ฯลฯ
3. ผู้นำโดยการเลือกตั้ง ได้แก่ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ โดยผ่านกระบวนการเลือกตั้ง เช่น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

ผู้นำทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร แยกกันไปตามลักษณะขององค์กร หรืองาน เช่น องค์กรทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนก็ต้องทำหน้าที่ในการบริหารสถาบันการศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในส่วนงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้ จึงถือว่าเป็นผู้นำทางการศึกษา แต่ผู้นำทางการศึกษา อาจมิใช่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเสมอไป อาจเป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ทางการศึกษาก็ได้

จากการวิเคราะห์ผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น แบ่งประเภทแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ผู้นำได้อำนาจปกครอง บังคับบัญชา หรือได้รับการยินยอมให้เป็นผู้รับผิดชอบบริหารงาน อำนาจของผู้นำ แบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) หรือผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำจะได้อำนาจมาจากกฎหมาย กฎหมายจะกำหนดอำนาจหน้าที่เอาไว้ ผู้นำจึงใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย หัวหน้าส่วนราชการจึงได้อำนาจในลักษณะเช่นนี้

1.2 ผู้นำที่ใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่สามารถปกครองบุคคลโดยไม่มีอำนาจทางกฎหมาย แต่ได้รับการยอมรับ ยกย่องให้เป็นผู้นำ มีผู้เชื่อฟัง และยินดีปฏิบัติตาม เป็นศรัทธาที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ได้บังคับ

1.3 ผู้นำตามประเพณีหรือตามสัญลักษณ์ (Tradition & Symbolic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการยกย่องนับถือ และถือว่าเป็นสัญลักษณ์ ซึ่งจะมีลักษณะตกทอด เช่น พระมหากษัตริย์ พระราชินี หรือหัวหน้าเผ่าบางเผ่า เป็นต้น จะได้รับการยกย่องนับถือด้วยแรงศรัทธาอย่างมากมาย ถือเป็นแหล่งรวมน้ำใจของบุคลากรในองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ

2. การพิจารณาลักษณะของผู้นำจากการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ของ

ตนเอง การตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย การปฏิบัติงานมีคำสั่งมาโดยเด็ดขาด ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะปรึกษาหารือร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน จะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leader) เป็นผู้นำที่มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอย่างไรก็ได้ตามสบายจะแยกตัวออกไปอยู่ห่างๆ

37

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของ

³⁷ เทียน ทองแก้ว และ เฉลลา ประเสริฐสังข์, โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ, (จันทร์บุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2542), 59 - 61.

กลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องพัฒนา ตัวเองอยู่เสมอให้นำหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ได้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้ ดังนี้

1. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ส่วนมากเวลาเราไปศึกษาดูงานจากสถานศึกษา มักจะดู Product (ผลงาน) มากกว่า เช่น เราไปดูโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่น มักจะไม่ดูว่าเขาทำอย่างไรจึงได้รับความสำเร็จเป็นโรงเรียนดีเด่น คือเราไม่ดูกระบวนการ (Process) หรือ วิธีการ อย่าลืมว่า งานยิ่งทำทายมากเท่าไร คนยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น คนยิ่งกระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น

2. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ในกลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้ามถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณที่กล่าวว่า “คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตบัณฑิตพาไปหาผล”

3. Learn from bosses' คือ เรียนจากนาย ถ้าเราได้นายดี เราจะเรียนรู้อะไรมากมายจากนาย ตรงข้ามถ้านายเราไม่ดี เราก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนายที่ดีของลูกน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนชั้นดีได้

4. Training and workshop คือ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม (Training) มีอยู่ 4 รูปแบบคือ

4.1 New Leader คือ ผู้นำใหม่ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรม เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ จะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

4.2 Management Development คือ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เมื่อมีกฎระเบียบออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ ๆ ท่านสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้

4.3 Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ฝึกความสามารถ

4.4 Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ทุกคนรักความก้าวหน้าจะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะทุกคนต้องการ³⁸

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

³⁸ สงบ คงทนไพศาล, ภาวะผู้นำ, (ม.ป.ท.), 2549.

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มิงงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาลงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้³⁹

1.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) แทนเนนบอม (Tannenbaum) และชมิทท์ (Schmidt) อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

- 2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อ

³⁹ วิชาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544), 242 – 247.

สมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้หน้าที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.3 การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

2.3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

2.3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

3. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้หน้าที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน⁴⁰

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

1. การศึกษาของฟีลด์เลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมาย

⁴⁰ มัลลิกา ดันสอน, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์, 2544), 52.

โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล และองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ

- 3.1 การบอกกล่าว (Telling)
- 3.2 การนำเสนอความคิด (Selling)
- 3.3 การมีส่วนร่วม
- 3.4 การมอบหมายงาน (Delegation)⁴¹

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น⁴²

⁴¹ ดิลก อ็อกกล้า, “ภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid การบริหารคน,” วารสารการบริหารคน ฉบับพิเศษ (2547): 71.

⁴² เรื่องเดียวกัน.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีความวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบัน ได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิก⁴³

ลักษณะของผู้นำคุณภาพ

อลิสโตเติล กล่าวว่า "Quality is not an action ,it is a habit" คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เป็นเพียงการปฏิบัติในครั้งหนึ่งครั้งใดเท่านั้น แต่ต้องทำงานเป็นนิสัยต่อเนื่องในการปฏิรูปการศึกษาของไทย จะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชน และสังคมโดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่า สำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ ยังมีได้นำมาพิจารณากันสักเท่าใดนัก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในการจัดการอบรมและหาวิธีการคัดเลือก เพื่อจัดบุคลากรรองรับตำแหน่งบริหารในโครงสร้างใหม่ ผู้บริหารบางคนก็กังวลใจเกี่ยวกับการถูกยุบ โอนไปในตำแหน่งที่ตนไม่ถนัด โดยมีได้ใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพของตนเอง เพื่อให้เป็นเพชรที่ส่องประกายแวววาวเพื่อให้คนนำไปใช้อย่างทรงคุณค่า ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นผู้นำนั้นมีความสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้

⁴³ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : ธนชัยการพิมพ์, 2544), 55.

วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มั่นใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (Long term planning) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่อโอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)

ผู้นำคุณภาพ มิใช่ผู้นำแบบอัสวินที่เก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ต้องรู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทย เพราะได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ก้ำกึ่งกัน รวมทั้งประเพณีไทยต่าง ๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่ออารยธรรมตะวันตกเข้ามา ทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม มีหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ในปัจจุบันบทบาทของนักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ (Customer Focus) ทั้งในด้านการฟังเสียง การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาสถาบัน แต่ขณะเดียวกันผู้นำพึงตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจชี้ขาด ไม่โยนภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน ทั้งครูและนักเรียน ทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหารการจัดการ การใช้เทคนิคแบบ MBWA (Managing by Wandering Around) สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนดีขึ้น เพราะสามารถวางแผนส่งเสริมและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี หากผู้บริหารสามารถสร้าง

ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน ก็จะช่วยระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร สื่ออุปกรณ์งบประมาณ

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรคและปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ ถ้าผู้นำมีความมุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

มีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovation leadership) มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช้ความรู้สึก (Leading by fact, not leading by feeling) ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหาไม่ปิดปัญหาการบริหาร ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลักแห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง

ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน(Benchmarking) เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น หากใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามลำดับ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนโดยไม่ให้อภิสิทธิ์ เฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งและที่สำคัญ มาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็นการสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

7. มีความสามารถในการสื่อสาร

ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์สามารถพูดจูงใจได้ ควรมีลักษณะอ่อนน้อม อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่แข็งแกร่ง

8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด ไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แรงจูงใจภายนอกจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้นๆ เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยยู่จึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ยศสรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุค์งานให้เกิดความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง เพราะครูอาจารย์และคนที่อยู่รอบข้างย่อมเกิดความกลัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง บางคนกลัวเสียผลประโยชน์ บางคนกลัวว่าจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยากขึ้น บางคนกลัวผลกระทบกับหน้าที่การงานซึ่งผู้นำจะต้องวางแผนระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด⁴⁴

⁴⁴ กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, ลักษณะของผู้นำคุณภาพ [Online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2554. เข้าถึงได้จาก

ผู้นำและการบริหาร

สภาพแวดล้อมของการทำงานแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็ระบบข่าวสาร ข้อมูล เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและสังคม ทุกอย่างดูเหมือนจะวนวายสับสนอลหม่านไปหมด ทำให้การทำงานสมัยนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นจะต้องมีผู้นำและวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าเดิม สิ่งที่ผู้บริหารในทุกองค์การกำลังเผชิญหน้าคือ การท้าทายให้แสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะมองไปในอนาคต แล้วบอกเราว่าอะไรที่จะเกิดขึ้นบ้าง แล้วชี้แนะแนวทางในการทำงานอย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งยังต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานด้วย แม้ว่าทักษะในการบริหารงานตามแบบแผนดั้งเดิม เช่น การวางแผน การตั้งโครงการ การตั้งงบประมาณ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวันจะยังคงดำเนินอยู่ แต่นำหนักความสำคัญได้ถูกถ่ายเทไปสู่จุดอื่นแทนเสียแล้ว⁴⁵

1. ผู้ร่วมงานและจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์ใหม่ขององค์กร

จุดสนใจในการบริหารได้เปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยสนใจในเรื่องกลยุทธ์ ก็เปลี่ยนไปสนใจต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร จากเดิมที่เคยสนใจในเรื่องโครงสร้างองค์กร ใครงจะต้องบังคับบัญชาใครก็หันไปสนใจกับการสร้างกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำอย่างไรให้งานประสบความสำเร็จ จากเดิมที่เคยควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการสร้างกฎระเบียบขึ้นมาควบคุมตรวจสอบอย่างมากมาย ก็เปลี่ยนมาคิดว่าจะพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานของพนักงานอย่างไรให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดหาสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความสะดวกในการทำงาน การตั้งกฎระเบียบที่เหมาะสม วิธีการประเมินและควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มาตรฐานการทำงานและการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญอยู่แล้ว เขายังควรจะต้องรู้ว่าพนักงานในทุกระดับจะทำงานได้ดีขึ้น ถ้าพวกเขาจะสามารถตั้งเป้าหมายของตัวเองได้ (โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย)

2. การผสมผสานศิลปะการเป็นผู้นำกับทักษะทางการบริหาร

ทักษะทางการบริหารนั้นจำเป็นต้องนำไปผสมผสานกับศิลปะการเป็นผู้นำด้วย บุคลิกภาพที่สำคัญที่ผู้นำพึงมี คือ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดีจริงๆ แล้วตัวผู้บริหารเองก็ถูกกำหนดโดยกฎเกณฑ์และการควบคุมต่างๆ เช่นกัน แต่เพื่อให้เขาสามารถกำหนดแนวทางการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้

⁴⁵ ขวัญปฏิสสร ลิขิตวัฒน์เศรษฐ์, “ผู้นำและการบริหาร,” วารสารวิชาการ 3, (2543) : 105 –

พนักงานทำงานได้ เขาจึงต้องเป็นคนที่ฉลาด มีพลังอำนาจในตัวเอง และสุขภาพที่แข็งแรง เพื่อจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁶

ขั้นตอนในการผสมผสานทักษะทางการบริหารกับศิลปะการเป็นผู้นำ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกให้กับการทำงาน โดยการสร้างค่านิยม นโยบายแนวความคิด จุดมุ่งหมายและมาตรฐานการทำงานขององค์กรที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีอิทธิพลในการจูงใจที่สูงพอที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ หรือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขึ้นมาได้

2. การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ ในการกำหนดกระบวนการสร้างกลยุทธ์ การทบทวนและการนำแผนไปใช้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด และทันสมัยมากกว่าการพยายามที่จะเอากลยุทธ์เดิมๆ มาปรับแต่งเพียงเล็กน้อย หรือ ลอกเลียนแบบผู้อื่น

3. การระดมทรัพยากร เพื่อจะจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทำให้การดำเนินงานสามารถประสานและเชื่อมโยงได้ทั้งองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็น Hard Resource (เงิน, อาคาร, เครื่องจักร, วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ) และ Soft Resource (พนักงาน, ระบบ, เทคโนโลยี) อย่างชัดเจน

4. การยกระดับคุณภาพของการบริหารในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่างานทุกงานนั้นทำทนายให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพและทักษะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. การออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขัน คือ การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ รูปแบบของการประเมินผล การควบคุมและนโยบายที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน

6. การสร้างความเป็นเลิศ โดยการใช้อิทธิพลในการจูงใจผ่านกระบวนการในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งต้องมีการวางแผนและการประสานงานที่ดี จึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้

7. ต้องมีการทบทวนจุดมุ่งหมายในการทำงานขององค์กรในเชิงกว้างอยู่เสมอ โดยการพยายามตั้งคำถามต่อข้อตกลงพื้นฐานที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทำไม? อะไรจะเกิดขึ้นถ้า? เป็นต้น

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน.

3. ผู้นำต้องฟังเป็น

การฟัง ฟัง และฟังอย่างตั้งใจ กระตือรือร้น และให้เกียรติผู้อื่นเป็นทักษะที่สำคัญมากของการบริหาร การฟังอย่างจริงจังจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์

ผู้นำที่ดีต้องบ่มเพาะผู้นำรุ่นหลังด้วย ผู้นำที่ดี ไม่เพียงแต่จะพยายามรักษาความมั่นคงขององค์กรในระหว่างที่เขาอยู่บนเก้าอี้เท่านั้น แต่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ชี้นำและพัฒนาผู้อื่นให้ขึ้นมาแทนที่เพื่อที่แม้ว่าเมื่อลงจากตำแหน่งแล้ว องค์กรแห่งนั้นก็ยังคงเติบโตและอยู่รอดต่อไปได้ ผู้นำที่สนใจแต่สถานะของตนเอง คือ คนที่มีส่วนร่วมในการทำลาของค์การด้วยผู้หนึ่ง

4. รู้จักเกมแห่งอำนาจ

ความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power) กับอำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะทำการตัดสินใจ ขณะที่อำนาจคือการที่คนๆ หนึ่งมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่รู้จักการประนีประนอม รับผิดชอบต่อผู้ที่ทำงานให้ ต้องพยายามช่วยให้ผู้อื่นเติบโตและเข้มแข็ง พร้อมทั้งพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการทำงานขององค์กรเสมอ

ผู้นำอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง คือ ผู้นำที่มุ่งคน ผู้นำลักษณะนี้คือคนที่พยายามรักษาสถานะของตนเอง พยายามทำให้คนรอบข้างชื่นชมตนเองไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม อีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำที่มุ่งงาน คือ คนที่พยายามจะชักจูง กระตุ้นให้คนอื่นสร้างผลงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ จูงใจให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกประทับใจและทำงานเป็นทีม ช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้มแข็งโดยใช้วิธีการแนะนำงาน ผู้นำที่ฉลาดจะต้องรู้จักที่จะเล่นเกมแห่งอำนาจเพื่อให้งานประสบความสำเร็จในที่สุด

5. ผู้นำมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

กฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของวัฒนธรรม คือ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานต่างๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น แต่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ การที่จะปรับเปลี่ยนอะไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้เริ่มต้น ต้องเข้าใจแก่นของวัฒนธรรมอย่างถ่องแท้ ต้องวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของกระบวนการที่ต่อเนื่อง ต้องมีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อีกทั้งยังต้องมองวิเคราะห์ให้เห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนแนวทางในการป้องกันไว้ตั้งแต่แรก

6. คุณค่าสำคัญของความสำเร็จคือการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยน

วัฒนธรรม การสื่อสารสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีชีวิต พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้า กับองค์กรที่อ่อนแอและค่อยๆ ตายไปที่ละน้อย ขึ้นอยู่กับว่าการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะต้องมีการออกแบบ การสื่อสารและส่งออกไปในทิศทางที่จะสามารถสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือศรัทธาได้อย่างจริงจัง แผนการสื่อสารนั้นจะต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ กระจายทั่วถึงทั้งองค์กร จึงจะสามารถส่งอิทธิพลให้เกิดการเข้าใจยอมรับและปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กรได้

7. ทำในสิ่งที่คุณปรารถนา

การกระทำส่งเสียงดังกว่าคำพูด ผู้นำจะต้องตระหนักรู้เสมอว่า พนักงานกำลังจับตามองการกระทำของท่านอยู่ตลอดเวลา ในฐานะที่ผู้นำเป็นผู้สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การกระทำและพฤติกรรมทุกอย่างจะต้องไปในทิศทางเดียวกับที่ได้พูดไว้ คำพูดที่กล่าวออกมาโดยที่ผู้นำไม่สามารถทำงานได้แต่กลับพยายามบังคับให้ผู้อื่นทำนั้นจะทำให้ผู้ร่วมงานไม่พอใจ ไม่เชื่อถือศรัทธาและไม่ให้ความร่วมมือ ในที่สุดระบบหรือแผนงานที่เลอเลิศเพียงใดก็ตาม ถ้าไม่ลงมือกระทำก็ย่อมล้มเหลวอย่างแน่นอน

ดังนั้นผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่า การกระทำใดๆ ก็ตามแม้เป็นเพียงงานประจำวันก็ต้องอยู่ในกระบวนการ ทิศทางของกลยุทธ์ และวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรมุ่งหมายที่จะไปให้ถึงเสมอ⁴⁷

ผู้บริหารกับความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่และบทบาทเกี่ยวข้องกับที่จะต้องเป็นผู้นำ เนื่องจากหน้าที่เรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ ควบคุมดูแล บังคับบัญชา ประสานงาน จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และอื่น

ดังนั้นผู้บริหารต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไปสู่ประสิทธิภาพได้ตามที่ปรารถนา จึงเป็นความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ความสนใจกับเรื่องความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรด้วย⁴⁸

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน.

⁴⁸ คุณา มหาสุธานนท์, หลักการจัดการ – หลักการบริหาร, (กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547), 220 – 221.

ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มักมีผู้เข้าใจว่ามีความหมายเดียวกัน ความแตกต่างของคำสองคำนี้อยู่ที่ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงระบบ วางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ ส่วนผู้บริหารคือผู้จัดการวางแผนดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยมีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร ดังนั้นผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำมักเกี่ยวข้องกับเรื่องอิทธิพล (influence) กระบวนการกลุ่ม (Group process) บุคลิกภาพ (Personality) การเชื่อฟัง (Compliance) พฤติกรรมเฉพาะ (Particular behaviors) การชักจูง (Persuasion) อำนาจ (Power) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ความแตกต่างในบทบาท (Role differentiation) การริเริ่มโครงสร้าง (Initiation of structure) และการประสมประสานกันระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น (Combinations of two or more of these)

เบนนิส (Bennis) ได้จำแนกความแตกต่างคุณสมบัติของ “ผู้นำ” และ “ผู้บริหาร” ออกเป็นรายการต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 คุณสมบัติที่แตกต่างกันของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้บริหาร	ผู้นำ
บริหาร (Administers)	ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Innovates)
เลียนแบบ (Imitates)	ต้นแบบ (Originates)
ดูแลรักษา (Maintains)	พัฒนา (Develops)
สนใจในระบบและโครงสร้าง (Focuses on system and structure)	สนใจคน (Focuses on people)
เชื่อมั่นในระบบควบคุม (Relies on control)	ทำให้เกิดความเชื่อถือ (Inspires trust)
มองระยะสั้น (Short – rang view)	มองระยะยาว (Long – range perspective)
สอบถาม “อย่างไร” และ “เมื่อไร” (Ask how and when)	สอบถาม “อะไร” และ “ทำไม” (Ask what and why)
เน้นสายการบังคับบัญชา (Eye on the bottom line)	เน้นสื่อสารแนวระนาบ (Eye on the horizon)
ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (Accepts the status quo)	ชอบการเปลี่ยนแปลง (Challenges the status quo)
นักรบที่ดีขององค์กร (Classic good soldier)	ยอมรับบุคคล (Own person)
ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Does things right)	ทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Does the right thing)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Fred Luthans, Organizational Behavior, 7th ed. (Minnesota: McGraw – Hill, 1992),269⁴⁹

องค์ประกอบที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาความหมายของผู้นำ เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จของภาวะผู้นำ จะพบว่าภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยหรือมีผลมาจากสิ่งต่างๆ 3 ด้านด้วยกัน คือ

1. ตัวผู้นำเอง เช่น ทักษะ ความรู้ ค่านิยมและพฤติกรรม
2. จากกลุ่ม เช่น เรื่องของบรรทัดฐานของกลุ่ม ความยึดมั่นของกลุ่ม ความรู้สึกผูกมัดต่อเป้าหมายของกลุ่ม
3. สถานการณ์ เช่น ค่านิยมขององค์กร เทคโนโลยี กิจกรรมและชนิดต่างๆ ของงาน⁵⁰

⁴⁹ เรื่องเดียวกัน.

⁵⁰ ชลิตา ศรีมณี, “ผู้บริหารและผู้นำในองค์กร,” วารสารรามคำแหง 23, 1 (มกราคม – มีนาคม 2549): 141 – 143.

คุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

คุณสมบัติของผู้บริหาร

1. Rational (เป็นผู้มีเหตุมีผล)
2. Consulting (ชี้แนะได้)
3. Persistent (เป็นผู้มั่นคงยืนหยัดในหลักการ)
4. Problem – Solving (การแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา)
5. Tough – minded (จิตเข้มแข็ง)
6. Analytical (รู้คิดวิเคราะห์)
7. Structure (มีแบบแผนในการปฏิบัติ)
8. Deliberate (รอบคอบ สุขุม ไคร่ครวญ ระมัดระวัง)
9. Authoritative (ใช้อำนาจให้เกิดผลได้)
10. Stabilizing (ยืนหยัด มั่นคง)

คุณสมบัติของผู้นำ คือ

1. Visionary (มีวิสัยทัศน์)
2. Passionate (มีจิตใจเมตตา เอื้ออาทร)
3. Creative (มีความคิดสร้างสรรค์)
4. Flexible (มีความยืดหยุ่น)
5. Inspiring (มีแรงบันดาลใจ)
6. Innovative (คิดเชิงนวัตกรรม)
7. Coverageous (กล้าหาญ กล้าสู้)
8. Imaginative (จินตนาการ สร้างสรรค์งานใหม่)
9. Experimental (นำความรู้สู่การปฏิบัติได้)
10. Independent (มีเสรีในการคิดและการทำ)

ผู้นำที่ดี ต้องมีคุณสมบัติทั้งหมดอยู่ในกลุ่มคุณสมบัติผู้บริหาร รวมทั้งที่สำคัญที่สุดต้องมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติส่วนนี้ เป็นคุณสมบัติเฉพาะที่พบได้ยากในบุคคลทั่วไป ในองค์กรหนึ่งๆ จึงประสพภาวการณ์เฟ้นหาผู้นำด้วยความละเอียดอ่อน เนื่องจากว่าหากได้ผู้นำที่เหมาะสม องค์กรก็รุ่งโรจน์ ประชากรในองค์กรก็พลอยได้รับผลจากการบริหารนั้นด้วย หากองค์กรใดมีผู้นำที่ขาดคุณสมบัติผู้นำแล้ว ก็นับว่าเป็นความโชคร้ายอย่างยิ่งทีเดียว⁵¹

⁵¹ เรื่องเดียวกัน.

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในองค์กรธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์กรของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร (administrator)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความหมายเฉพาะเจาะจงในเชิงสัมพันธ์กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หรือ สถานศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากร วิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน และถ้าพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศนั้น มิได้ให้คำนิยามของคำนี้โดยตรง แต่ให้คำนิยามในเชิงอุปมา อุปไมย เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำทางการเรียนการสอน รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นดังเช่นศิลปิน เป็นสถาปนิกและผู้ตรวจการ⁵²

ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในลักษณะเป็นศูนย์รวมประสาน เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร และเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ ๆ 3 บทบาท แต่ละบทบาทจะประกอบด้วยบทบาทย่อยลงไปอีก ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะ เป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาน” (nerve center) ขององค์กร โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

⁵² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ [online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2552 เข้าถึงได้จาก www.nb2.go.th/kmcdata/uploadq/344.doc.

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร ให้แก่บุคคลภายในองค์กร และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร

3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการ ที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร บทบาทของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการทางการบริหารให้ทัศนะว่าผู้บริหารในทุกระดับควรแสดงบทบาทออกมาทุกบทบาท โดยรวมไม่เลือกแสดงเฉพาะบทบาทใดบทบาทหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม บาร์ตอล(Bartol) ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันจะมีจุดเน้นในการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภายนอกองค์กร มากกว่าผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นต้น⁵³

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าววาทะของบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่งก็คือการต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (integrator) ของระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จลงได้ด้วยดี โดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” (manage) ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการแปรสภาพปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่ดำเนินไปจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยมีการเสี่ยงน้อยที่สุดและมีช่องทางสำเร็จได้มากที่สุด ในทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรก และกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยภารกิจของผู้บริหาร คือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมสะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูง ซึ่งพิจารณาองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวม ก็คือ “การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานการ

⁵³ เรื่องเดียวกัน.

ทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) นั่นเอง แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติ ที่เรียกได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำ โดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ

2. การจัดองค์การ (organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือ การจัดหา พัฒนา และธำรงรักษาให้ องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่

4. การสั่งการ (directing) หรือการมีศิลปะการสร้างใจ การรู้จักจูงใจและกำกับให้ ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเทและเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

5. การควบคุม (controlling) หรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพ อีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตาม ผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็น “การควบคุมคน ผู้ทำงาน” นั่นเอง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หากพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้บริหารในองค์การประเภทอื่น ๆ แล้ว ถือว่ามีความสำคัญมากกว่า ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง

นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเช่นนักการศึกษา (as educator) เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เป็นเช่นผู้บริหารจัดการ (as manager) และเป็นเช่นผู้มีความเชื่อและหลักการในตัวเอง (as inner person)

เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth) ที่เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา เป็น เช่น ผู้นำองค์การ (organization leader) ที่ต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบและ

โครงสร้างองค์กร เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leader) ที่จะต้องให้มีการสำรวจและให้มีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมสถานศึกษา และต้องมีการทำงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leader) โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำในด้านหลักสูตร ในการประเมินผลนักเรียน ในการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู เป็นเช่นผู้บริหารจัดการ (as manager) ที่จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติ การบำรุงรักษาเพื่อความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพแวดล้อมสถานศึกษา ตลอดจนการจัดการทรัพยากรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องเงิน เวลา หรือเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังกล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน (as artist) เป็นเช่นสถาปนิก (as architect) และเป็นเช่น ผู้ตรวจการ (as commissar) โดยจะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งอย่างในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ๆ จัดโครงสร้าง จัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงความมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวพันกับการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษา อย่างน้อย ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถานศึกษา การเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรในทางบวก การเสริมสร้างกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด⁵⁴

ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นขบวนการสร้างสิ่งเร้าขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์กร เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษย์สัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์กรการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนานอกเหนือจากนั้นก็คือปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะ

⁵⁴ เรื่องเดียวกัน.

เกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในจุดหมาย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้ง มีผลในทางตรงกันข้าม คือสร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร⁵⁵

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหารการศึกษาจะต้องเหมือนกัน หมายความว่าผู้บริหาร การศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำ ในการบริหารงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น ซึ่งต่างกับการ ทำงานกับเครื่องกลหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราใช้กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่งให้เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ผลเอา เสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และ ศิลปะในการบริหารทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ถ้าไม่มีทฤษฎี การบริหารงานจะประสบความสำเร็จด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร ภาวะผู้นำมีอยู่หลายความหมาย อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ประการแรก ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและ เกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ประการที่สอง ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิทยาการ สหสถาบัน และสหอาชีพ ฉะนั้นวิธีการมองภาวะผู้นำของแต่ละวิชา สถาบันและอาชีพจึงแตกต่างกันออกไป ประการสุดท้าย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำยังถือเป็นข้อยุติไม่ได้ เรื่องจากผลการศึกษา เกี่ยวกับเรื่องนี้ยังขัดแย้งกันอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตาม จะได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการบางท่าน เท่านั้น

ตามความเห็นของพิตเลอร์นั้น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคล หนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงานและดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1971 พิตเลอร์ได้ให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมองเห็นได้ในทางปฏิบัติไว้ว่า “การที่ผู้นำ มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่ สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามก็ดี อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ รวมไปถึง การหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์

⁵⁵ บวร เทศารินทร์, [ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา](http://school.obec.go.th/sup_br3/VISION%20_5.htm) [online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://school.obec.go.th/sup_br3/VISION%20_5.htm.

ของผู้นำอยู่ด้วย ชมิคต์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติตนอยู่ภายใต้การอำนาจหรือการกำหนดแนวทางผู้นำ จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของชมิคต์ มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่ไว้ไว้โดยพิเดเลอร์ จากการพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการทั้งหลายที่ไว้ไว้ข้างต้นนั้น ผู้เขียนขอสรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย⁵⁶

สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ

1. ผู้นำมีผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศ แสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ เซลนิก (Zaleznik) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือ มีทรศนะกว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

3. ผู้นำต้องรู้จักลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การและความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเองได้

⁵⁶ เรื่องเดียวกัน.

แบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นภาวะการทางสังคมที่สลับซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คุณลักษณะต่าง ๆ ส่วนบุคคลของผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำ
3. ปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา งานและการปฏิบัติงานใน

องค์การ

แบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำในภาพนี้ชี้ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้อธิบายว่าขบวนการต่าง ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะต่าง ๆ ส่วนตัวของผู้นำและปัจจัยต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกพฤติกรรมผู้นำ อิทธิพลต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แบบจำลองประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนตัว ทักษะคติ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ
2. พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ การสั่งการ การสนับสนุน การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ปัจจัยสถานการณ์
 - 3.1 โครงสร้างของงาน
 - 3.2 สมาชิกของกลุ่ม
 - 3.3 อำนาจในตำแหน่ง
4. ความเหมาะสมของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่?
5. ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ แรงจูงใจผลผลิต⁵⁷

แบบจำลองของภาวะผู้นำแปรเปลี่ยนไปตามปัจจัยต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal trait) ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะ ทักษะคติ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อผู้นำ ตัวอย่าง ผู้บริหารที่เชื่อมั่นบุคคลอื่นย่อมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารที่ไม่เชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา

⁵⁷ เรื่องเดียวกัน.

2. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ผู้บริหารจะแสดงรูปแบบพฤติกรรมในการบริหารบุคคล พฤติกรรมผู้นำเหล่านี้เป็นปฏิกิริยาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของเขา และความต้องการของสถานการณ์ พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ

- 2.1 การสั่งการ
- 2.2 การสนับสนุน
- 2.3 การมีส่วนร่วม
- 2.4 พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ปัจจัยสถานการณ์ (Situation Factors) ผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ในสุญญากาศ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของสถานการณ์

- 3.1 กลุ่มงาน
- 3.2 สมาชิกของกลุ่ม
- 3.3 การปฏิบัติงานในองค์การ เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่เป็นที่ยอมรับ

4. ความกลมกลืนของภาวะผู้นำ (Leadership match) เมื่อผู้บริหารได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้นำ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะประจำตัวของเขาและความต้องการตามสถานการณ์ ถ้าไม่กลมกลืนกันก็ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะกลมกลืนกันจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ

- 4.1 เลือกสถานการณ์ของภาวะผู้นำซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้นำ
- 4.2 ปรับปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้บริหาร คุณลักษณะประจำตัวและพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4.3 เพิ่มแบบภาวะผู้นำให้มากให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป

5. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำอาจวัดได้โดยดูระดับซึ่งผู้บริหารบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนองตอบความต้องการ

รูปแบบจำลองนี้เป็นมโนทัศน์ของขบวนการผู้นำในองค์การ และเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ภาวะผู้นำได้มีตัวแปรเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่นทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพทฤษฎีสถานการณ์ศึกษาคุณลักษณะของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยสถานการณ์⁵⁸

⁵⁸ เรื่องเดียวกัน.

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติความเป็นมา

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ เป็นสถาบันการดนตรีสมบูรณ์แบบแห่งแรกของประเทศไทยที่เปิดสอนครอบคลุมระดับเตรียมอุดมดนตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และ ระดับปริญญาเอก ในหลายๆ แขนงวิชาดนตรี โดยเริ่มเปิดการเรียนการสอนครั้งแรกในหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศึกษา (ดนตรี) เป็นหลักสูตรใหม่ในระดับปริญญาโทของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท เริ่มเปิดการเรียนการสอนครั้งแรกโดยใช้สถานที่เรือนไทย และมีสำนักงานอยู่ที่คณะสังคมศาสตร์ชั้น 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 และต่อมาในปี พ.ศ. 2534 ได้เริ่มโครงการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยในกำกับของมหาวิทยาลัยมหิดล ต่อมาได้ขยายหลักสูตรและปรับชื่อหลักสูตรเป็นปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี ในปี พ.ศ. 2535 เน้นการเรียนการสอนในแขนงวิชาดนตรีวิทยา และ ดนตรีศึกษา ในปีเดียวกัน ทางวิทยาลัยฯ ได้เปิดโครงการสอนดนตรีสำหรับบุคคลทั่วไปขึ้น ณ ศูนย์การค้าเสรีเซ็นเตอร์ ถนนศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ ที่บริเวณชั้น 3 มีพื้นที่ 853 ตารางเมตร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเตรียมศักยภาพของนักเรียนที่จะเข้าศึกษาต่อในวิทยาลัย และมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาการศึกษาดนตรีของเด็ก ตั้งแต่อายุ 3 ขวบขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายชัดเจนที่จะสร้างเด็กไทยให้มีศักยภาพ มีความสามารถทางดนตรี ที่จะสู้กับเด็กนานาชาติได้ นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบโอกาสทางการศึกษาทางดนตรีที่มีคุณภาพให้แก่บุคคลทั่วไป โดยมีโครงการวิจัยพรสวรรค์ศึกษารองรับ ซึ่งมีผู้ปกครองและผู้สนใจเข้าศึกษาในโครงการจำนวนมาก ในส่วนของหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี ได้เริ่มเปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2541 ในแขนงวิชาดนตรีปฏิบัติ แขนงวิชาดนตรีแจ๊ส แขนงวิชาดนตรีไทยและดนตรีตะวันออก และ แขนงวิชาเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมดนตรี ต่อมาในปีการศึกษา 2544 วิทยาลัยฯ ได้เปิดหลักสูตรเตรียมอุดมดนตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมทางการศึกษาแก่นักเรียนเตรียมอุดมศึกษา ก่อนเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพการศึกษาไปสู่ความเป็นวิชาชีพทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ รับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษา ในปีการศึกษา 2548 วิทยาลัยฯ ได้เปิดหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านดนตรีเป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่มุ่งเน้นจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาของไทยและตะวันออก และในปี พ.ศ. 2549 วิทยาลัยฯ ได้เปิดหลักสูตรดนตรีสำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อให้บริการวิชาการดนตรี

แก่ประชาชน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การพัฒนาการศึกษาคนตรีของบุคคลทุกวัยและสร้างบรรยากาศการเรียนคนตรีให้เกิดขึ้นในสังคม ณ ศูนย์การค้าสยามพารากอน ถนนพระราม 1 กรุงเทพฯ

อาคารเรียนของวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้ชื่อว่า “อาคารภูมิพลสังคีต” ในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงครองราชย์ครบ 50 ปี ซึ่งอาคารมีความสมบูรณ์พร้อม อันจะเอื้ออำนวยให้การศึกษาคณะตรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอาคารเรียนประกอบด้วยห้องต่างๆ ห้องซ้อมเดี่ยวสำหรับนักศึกษา ห้องสอนเดี่ยวสำหรับบัณฑิตเสียงวงออร์เคสตรา และห้องบัณฑิตเสียงวงขนาดเล็ก ห้องมินิแล็บ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องบรรยายวิชาคนตรี ห้องจัดประชุมสัมมนา นอกจากนี้ยังมีอาคารหอสมุดที่เป็นศูนย์ข้อมูลทางคนตรีและอาคารหอแสดงคนตรีความจุ 353 ที่นั่ง ซึ่งทันสมัยและสมบูรณ์แบบที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคอุษาคเนย์

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีคณาจารย์ประจำอยู่มากมาย คณาจารย์เหล่านี้เป็นทั้งนักคนตรีและศิลปินที่มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ยิ่งกว่านั้นทางวิทยาลัยฯ ยังจัดให้มีการแสดงคนตรีในหลากหลายรูปแบบ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาประชุมวิชาการคนตรี โดยมีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิอย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างและการบริหารงาน

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยมหิดล มีคณะกรรมการระดับนโยบาย ประกอบด้วยกรรมการ 2 ชุด ได้แก่

1. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน โดยมีอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง
2. คณะกรรมการบริหาร จำนวน 9 คน คณบดีวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง

วิทยาลัยได้แบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการภายในวิทยาลัยฯ โดยแบ่งเป็น 2 สายงานหลัก ดังนี้

1. สายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งสำนักงานคณบดีดูแลรับผิดชอบ ประกอบด้วย 17 ส่วนงาน คือ งานบริหารธุรการ งานบริการการศึกษา งานวิจัย งานการเงินและงบประมาณ งานบริหารต้นทุนและรายได้ งานพัสดุ งานกิจการนักศึกษา งานกิจกรรมพิเศษ งานห้องสมุด วงดุริยางค์ พิลาฮาร์โมนิกแห่งประเทศไทย (TPO) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสื่อสารและมวลชนสัมพันธ์ งานเทคโนโลยีการศึกษา งานทรัพยากรบุคคล งานวางแผนและระบบคุณภาพ งานความสัมพันธ์

ระหว่างประเทศ โครงการศึกษาดนตรีสำหรับบุคคลทั่วไป 2 สาขา โดยมีรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี กำกับดูแลในแต่ละสายงาน

2. สายวิชาการ ประกอบด้วย คณาจารย์ประจำ คณาจารย์พิเศษ นักวิจัย โดยมีรองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ คณะกรรมการฝ่ายวิชาการและคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้กำกับดูแล

งบประมาณ

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีแหล่งรายได้จากเงิน 2 แหล่ง คือ เงินรายได้ นอกเหนือเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน การใช้จ่ายเงินของวิทยาลัยฯ ต้องได้รับอนุมัติแผนงบประมาณรายจ่ายจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งรายจ่ายดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามผลผลิต/โครงการ จำแนกตามงบรายจ่ายประจำปีงบประมาณ มีการวางแผน ดำเนินการเบิกจ่าย และรายงานผลเป็นประจำปีอย่างต่อเนื่องในแต่ละเดือน โดยในปีงบประมาณ 2551 วิทยาลัยฯ ได้รับงบประมาณจากเงินงบประมาณแผ่นดินจำนวน 82,203,641.98 บาท และงบประมาณจากเงินรายได้ 103,636,518.06 บาท

แผนกลยุทธ์

สร้างบัณฑิตทางการดนตรี ในระดับสากลที่มีคุณภาพ คุณธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ สร้างงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ด้านการสอนดนตรี ในระดับสากลที่เป็นประโยชน์ต่อสากล ส่งเสริมให้ผู้สอนมีผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสารคำสอน ตำราหรือการผลิตผลงานทางด้านดนตรี ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทางสังคม ให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และนำไปสู่ระดับสากล แผนงานในอนาคต

โครงการพัฒนาศักยภาพวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่ความเป็นเลิศและพัฒนาศักยภาพเพื่อการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน พ.ศ. 2553 – 2557 (Excellent Center Salaya, The Music Capital) ซึ่งเป็นโครงการที่จะทำให้การศึกษาไทยรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการศึกษาไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาดนตรีในภูมิภาค เป็นโครงการพัฒนาฐาน

ทางเศรษฐกิจชาติและยังเป็นการรองรับอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอีกด้วย⁵⁹

ปรัชญา ปณิธาน และภารกิจ

ปรัชญา

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล สร้างคนเก่งและคนดีให้เป็นคนๆ เดียวกัน

ปณิธาน:

ดนตรีเป็นวิชาของนักปราชญ์ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน้าที่ ยกฐานะวิชาดนตรีจากวิชาข้างถนนเดินกินรำกั้น ให้เป็นวิชาของนักปราชญ์ ซึ่งดนตรีเป็นวิชา ที่ทุกคนจะต้องเรียน และสร้างวิชาดนตรีให้เป็นวิชาชีพที่มีเกียรติเชื่อถือได้

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต้องสร้างคนเก่งและปลูกฝังคนดี หลอมคนเก่งและคนดีให้เป็นคนๆ เดียวกันเพื่อให้ดนตรีช่วยพัฒนาคุณภาพคน และคนออกไปสร้างชาติได้

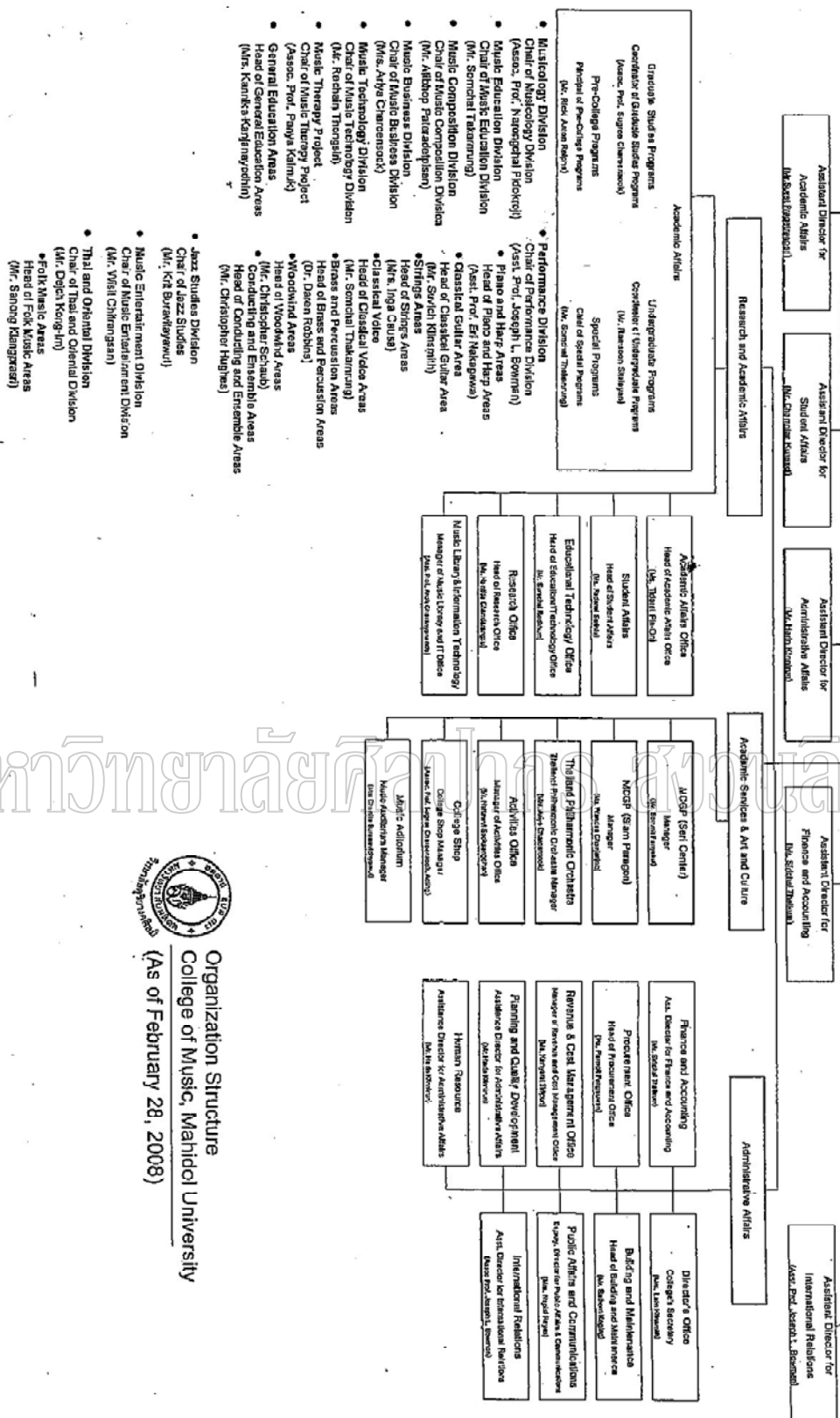
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นสถาบันของคนเก่งดนตรี เป็นที่อยู่ของคนดีและเป็นที่ยอมรับของคนที่มีความสามารถทางดนตรี ในระดับอาชีพ ระดับชาติ

ภารกิจ :

1. การจัดการศึกษาวิชาดนตรีทุกระดับตั้งแต่ระดับเตรียมอุดมดนตรี ระดับปริญญาและระดับบัณฑิตศึกษา
2. รับผิดชอบด้านการวิจัยดนตรี
3. ทำหน้าที่บริการวิชาการให้แก่สังคม จัดการสอนดนตรีให้กับบุคคลทั่วไปและจัดแสดงดนตรีให้สาธารณชน
4. มีหน้าที่ทำนุบำรุง ส่งเสริม เผยแพร่ และพัฒนาด้านศิลปวัฒนธรรมดนตรีของชาติ⁶⁰

⁵⁹ มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, “รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2551,” ธันวาคม 2551.

⁶⁰ งานบริการการศึกษา, “ระเบียบการสมัครเข้าศึกษาระดับเตรียมอุดมดนตรีและระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑”, (ม.ป.ท., 2551).



Organization Structure
College of Music, Mahidol University
(As of February 28, 2008)

แผนภูมิที่ 3 ผังโครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2552
ที่มา: มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์, “รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2552,” กุมภาพันธ์ 2553.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

กิตติพงษ์ ศรีทราวาณิชย์ ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า 1) แบบผู้นำที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า แบบผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก แบบผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และแบบผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับน้อย แบบผู้นำที่คาดหวัง พบว่า แบบผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง แบบผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงาน ปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับน้อย 2) แบบผู้นำที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นแบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน⁶¹

โกวิท กริทธิ ได้ทำการศึกษา การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และ (4) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แบบผู้ยึดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶²

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล ได้ทำการศึกษา การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ

⁶¹ กิตติพงษ์ ศรีทราวาณิชย์ แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, (สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

⁶² โกวิท กริทธิ, “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2542), บทคัดย่อ.

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนมากที่สุดเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมา ผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่ามี การปฏิบัติน้อยกว่าข้อรายการอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม⁶³

ชลิ แต่รุ่งเรือง ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียน ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ ที่มีคุณภาพในลักษณะรวมทั้ง 10 ประการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นอยู่ในระดับสูง ยกเว้นในเรื่องการมองการณ์ไกล ที่อยู่ในระดับ ปาน กลางขณะที่ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอื่นมีคุณภาพในลักษณะรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมองการณ์ไกลที่มีคุณภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบคุณภาพภาวะผู้นำ ระหว่าง ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มนี้ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีคุณภาพภาวะผู้นำ สูงกว่า ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย⁶⁴

ดวงใจ นิลพันธุ์ ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจ ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และอายุรวมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานได้ร้อยละ 39.7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุสามารถรวมกันทำนายความผูกพันต่อ

⁶³ จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล, “การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร รมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

⁶⁴ ชลิ แต่รุ่งเรือง, “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

องค์การของพนักงานได้ร้อยละ 12.3⁶⁵

ธรรมวงศ์ สุลิยะวงศ์ ได้ทำการศึกษา การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดแผนกศึกษาแขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดแผนกศึกษาแขวงจำปาสัก มีกลุ่มภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะอยู่ในลำดับที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 41.62 2. ผู้ตอบแบบสอบถาม 9 กลุ่มมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะและแบบเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา แบบนักบริหาร แบบยึดระเบียบ แบบนักบุญ แบบประนีประนอม และแบบละทิ้งหน้าที่ มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำกระจายแตกต่างกัน 3. บุคลากรมีทัศนคติความคาดหวังต่อภาวะผู้นำอยู่ในกลุ่มประสิทธิผลมาก คือ ส่วนใหญ่ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะคิดเป็นร้อยละ 45.93 รองลงมาแบบนักบริหาร คิดเป็นร้อยละ 41.39 ชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา รองลงมาแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลมาก⁶⁶

ประภัทร เหลืองประเสริฐ ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการในอนาคตประกอบด้วย 1. คุณลักษณะของผู้นำ (1.1) ด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้เทคนิค วิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ การควบคุมจัดระบบการทำงาน ความรับผิดชอบผูกพัน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่น กับผู้ร่วมงาน (1.2) ด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่

⁶⁵ ดวงใจ นิลพันธุ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

⁶⁶ ธรรมวงศ์ สุลิยะวงศ์ การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดแผนกศึกษาแขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏสุรินทร์, 2547), บทคัดย่อ.

ความคิดเชิงบวก คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าในการคิดนอกกรอบ และความกล้าในการเผชิญ อดทน อดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (1.3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การแต่งกาย การวางตัว ความกระตือรือร้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความมั่นคงทางอารมณ์ การเป็นผู้ที่มีสัจจะ และเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์ และ (1.4) ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี ความรู้ความสามารถในการศึกษา เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล ความสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้อง การเป็นผู้ที่มีทักษะในการคิดรวบยอด ความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และต้องเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (2.1) ผู้นำที่เน้นคน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้กำลังใจและชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (2.2) ผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการทำงานอย่างรอบคอบ การสร้างความเข้าใจในการดำเนินการ การนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ การทำงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักสำคัญ และการกำกับ ติดตามผลอย่างใกล้ชิด และ (2.3) ผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานแบบเครือข่าย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสื่อสารที่ดี และความเป็นนักประชาธิปไตย 3. ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารใน (3.1) มิติด้านสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมกัน ความสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข่าวสารจากผู้อื่น ความสามารถวิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสภาพของสังคม ความสามารถเข้าสังคม และความสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงาน (3.2) มิติด้านโครงสร้างของงาน ประกอบด้วย การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ความเข้าใจลักษณะงาน วิเคราะห์ความสำเร็จของงานได้ การจัดแบ่งงาน มอบหมายงานตามความสามารถและตำแหน่ง การทำงานที่ไม่ซับซ้อน และการจัดระบบติดตามและพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง และ (3.3) มิติด้านอำนาจของตำแหน่ง ประกอบด้วย การบริหารงานตามกฎระเบียบ อำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก 4. แบบผู้นำของผู้บริหาร (4.1) แบบร่วมแรงร่วมใจ ประกอบด้วย การให้ทุกคนมีส่วนร่วม การกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีม การบูรณาการภารกิจ การส่งเสริม การปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความซื่อสัตย์ และ การติดตาม ประเมินผลงาน (4.2) แบบอิสระ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้หลากหลายวิธีการ และการสร้างกลไกการทำงานโดยบุคลากร และ (4.3) แบบสมานฉันท์

ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของ กัลยาณมิตร⁶⁷

พรพรรณ กมลมาศ ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของพลตรีมนูญกฤติ รูปขจร การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของพลตรีมนูญกฤติ รูปขจร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพลตรีมนูญกฤติ รูปขจร รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปลูกฝังแนวคิดและหลักการด้านภาวะผู้นำ ที่ท่านได้ยึดถือมาโดยตลอดโดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 11 คน ประกอบด้วยตัวของพลตรีมนูญกฤติ รูปขจรเอง และผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีทั้งอดีตและปัจจุบัน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และเทคนิคการสังเกต การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและจึงนำเสนอในเชิงพรรณนา พร้อมด้วยถ้อยคำหรือประโยคที่ได้จากการสัมภาษณ์⁶⁸

พรศิษฐ์ คำรอด ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁹

⁶⁷ ประภัทร เหลืองประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550), บทคัดย่อ.

⁶⁸ พรพรรณ กมลมาศ, “ภาวะผู้นำของพลตรีมนูญกฤติ รูปขจร”. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

⁶⁹ พรศิษฐ์ คำรอด, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

วัชรชัย ศรีนิเวศน์ ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเขตตรวจราชการที่ 4 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและในส่วนขององค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 2) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และ ช่วงชั้นที่ 3 – 4 ไม่มีความแตกต่างกัน 3) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในส่วนขององค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 4) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และ ช่วงชั้นที่ 3 – 4 ไม่มีความแตกต่างกัน 5) คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและด้านลักษณะทางสังคม ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ เขตตรวจราชการที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁷⁰

วาสนา สามศรีทอง ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการใน โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์⁷¹

อุดม อรุณราช ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามทั้งภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมผู้นำด้านผู้สอนและบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกัน

⁷⁰ วัชรชัย ศรีนิเวศน์, “คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเขตตรวจราชการที่ 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

⁷¹ วาสนา สามศรีทอง, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

คุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงครามโดยภาพรวม⁷²

เอนก กลิ่นฟุ้ง ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาทางด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ความคิดเห็นของครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁷³

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

⁷² อุดม อรุณราช, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

⁷³ เอนก กลิ่นฟุ้ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

งานวิจัยในต่างประเทศ

ริชาร์ด แฮงเบิร์ก (Richard Hagberg) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ ที่พบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบใหม่”. พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำ 3 แบบต่างกัน ทั้งสามแบบตามการบริหารของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารจะแสดงบทบาทตามการบริหารและตามองค์การ 3) ผู้บริหารจะบริหารตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย⁷⁴

ดินแฮมและสตีเฟน (Dinham and Stephen) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ⁷⁵

โอคอนเนอร์ (O’ Connor) ได้ศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน โดยสมมติฐานว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนและลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่พัฒนาแล้วจะทำให้โรงเรียนเปิดกว้างขึ้น ซึ่งต้องมีเพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการและครูให้การสนับสนุน และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนกับเพศของผู้บริหาร⁷⁶

⁷⁴ Richard Hagberg, “The Three Pillars of Leadership style Discovery of a New Leadership Model.” Dissertation Abstracts International (2002) : 146.

⁷⁵ Dinham and Stephen, “ Principle leadership for outstanding educational outcomes,” Journal of Educational Administration 43, 4 (April 2005) : 338 – 356.

⁷⁶ Geraldine Josephine. O’Connor, “A Study of the Leadership Styles and school climate. 2001.” Proquest. DAI-A62/11 [Online] available: <http://proquest.umi.com/pqdweb?> (access date : 2009, May 24).

สรุป

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่างๆ ไปได้ด้วยดี พร้อมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและท่านจะเป็นผู้นำที่สามารถปกครองคนได้ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดีเหล่านี้ได้แก่ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) หลักในการปกครอง เพราะลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร และให้ความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาดนตรีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปอันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลและผู้เกี่ยวข้องเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในการวิจัยดำเนินการวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ และรายงานการวิจัยต่างๆ เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงการวิจัยจากคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยภายใต้คำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำมาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้แล้วนำกลับมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นหลังจากนั้นนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

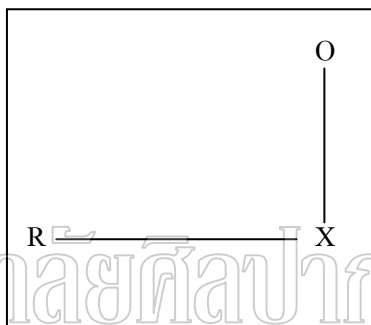
ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบวิธีวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case Study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรภายในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี จำนวน 9 คน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 117 คน พนักงานสายวิชาการ จำนวน 101 คน รวมทั้งสิ้น 227 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน⁷⁷ (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 153 คน แล้วเทียบอัตราส่วนตามประชากรของแต่ละกลุ่ม ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 สำหรับการสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling)

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของกลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สายงานบริหาร	9	6
พนักงานสายวิชาการ	117	79
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ	101	68
รวม	227	153

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร(X) ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานี คุณลักษณะภาวะผู้นำของฮอร์เนอร์ คุณลักษณะผู้นำของคุรุสภา และ คุณลักษณะภาวะผู้นำของมาร์ริเนอร์ ใน 6 ด้านด้วยกันคือ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ 6) หลักในการปกครอง ซึ่งผู้วิจัยสรุปความหมายของแต่ละตัวแปร รายละเอียดดังนี้

⁷⁷ Krejcie and Morgan, อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. **ความสามารถในการจูงใจ (X_1)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้กำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษากระตุ้นให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. **การมีวิสัยทัศน์ที่ดี (X_2)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. **การเป็นตัวอย่างที่ดี (X_3)** หมายถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่บุคลากรสามารถสังเกตรับรู้ได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมระดับสูง ตามค่านิยม คุณธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้มีอิทธิพลไม่ตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติ การแต่งกายและกิริยามารยาท

4. **การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน (X_4)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดีงามของสถาบัน การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี

5. **ความฉลาดและมีไหวพริบ (X_5)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการในด้านเข้าใจปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสติปัญญา มีความสามารถในการวินิจฉัย สามารถนำความรู้ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา มีความรู้ในทางวิชาชีพ และความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี มีความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ของตัวเองตลอดจนการสื่อความหมายและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสังคม

6. **หลักในการปกครอง (X_6)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากร ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์ 1 ฉบับ แต่ละฉบับแบ่งออกเป็น 3 ตอน ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามโดยการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญถอดความเป็นภาษาต่างประเทศ มีลักษณะเช่นเดียวกับข้อมูลภาษาไทย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน มีลักษณะเป็นตัวแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมี 6 ด้านคือ

1. ความสามารถในการจูงใจ มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
2. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ
3. การเป็นตัวอย่างที่ดี มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ
6. หลักในการปกครอง มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด เป็นการสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสอบถามในตอนี่ 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประเมินค่า 5 ระดับของ ไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงนำหน้าหนักเป็น 5 ระดับซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับมาก ให้มีค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำจากเอกสาร ตำรา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งมี 6 ด้าน แล้วนำไปให้คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่สื่อความหมายของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objectives Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้และได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าเท่ากับ 0.981

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงคณบดี วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. การเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยตนเอง
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ วันที่ 29 ตุลาคม ถึง 29 ธันวาคม 2553
4. ในกรณีพนักงานวิทยาลัยที่เป็นชาวต่างชาติและไม่ได้พำนักอยู่ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)

5. เก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูลโดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสของข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาคำนวณ ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁷⁸
 - ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. การวิเคราะห์ข้อมูลของข้อคำถามแบบปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติสำหรับข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวและแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ข้อคำถามแบบปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁷⁸ John W. Best, Research in Education, (New Jersey: Prentice – Hall inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล และ 2) เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายงานบริหาร สายงานวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งสิ้น 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับบุคลากรชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 1 ฉบับ และ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) จำนวน 1 ฉบับ แบบสอบถามสร้างตามองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมี 6 ด้านคือ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ และ 6) หลักในการปกครอง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าห้าระดับของไลเคิร์ต (Likert) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis).

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2) เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรภายในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี จำนวน 9 คน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 101 คน พนักงานสายวิชาการ จำนวน 117 คน รวมทั้งสิ้น 227 คน โดยแจกแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง สำหรับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นชาวต่างชาติและไม่ได้พำนักอยู่ในประเทศไทยในช่วงเวลาที่ทำการวิจัย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามโดยไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Mail) จำนวน 20 คน และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 115 ฉบับ จากจำนวนทั้งหมด 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.16 จากนั้นได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งจำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ดังรายละเอียดของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้การวิเคราะห์สภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานวิทยาลัยสายงานบริหาร จำนวน 7 คน พนักงานวิทยาลัยสายวิชาการจำนวน 44 คน และพนักงานวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 64 คน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางบรรยาย จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	47	40.90
หญิง	68	59.10
รวม	115	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4.35
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	67	58.26
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	38	33.04
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	5	4.35
รวม	115	100
สถานภาพ		
ผู้บริหาร	7	6.09
พนักงานสายวิชาการ	44	38.26
พนักงานสายสนับสนุน	64	55.65
รวม	115	100
อายุ		
1. 21 – 30 ปี	19	16.52
2. 31 – 40 ปี	79	68.70
3. 41 – 50 ปี	12	10.43
4. 51 – 60 ปี	4	3.48
5. 61 ปีขึ้นไป	1	0.87
รวม	115	100
ประสบการณ์การทำงาน		
1. 1 – 2 ปี	10	8.70
2. 3 – 5 ปี	44	38.26
3. 6 – 10 ปี	41	35.65
4. 11 – 15 ปี	18	15.65
5. 16 ปี ขึ้นไป	2	1.74
รวม	115	100

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 68 คน หรือ ร้อยละ 59.10 เพศชายจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มากที่สุดจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 58.26 รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับการศึกษาปริญญาเอกมีจำนวนเท่ากัน คือ ระดับการศึกษาระดับ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.35 สถานภาพพนักงานสายสนับสนุนมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 สถานภาพพนักงานสายวิชาการจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 38.26 คน มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70 รองลงมามีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.52 โดยอายุ 61 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.87 และมีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 38.26 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 35.65 โดยมีประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไปจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.74

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลเป็น 6 ตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

(n = 115)

ลำดับ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	รวม		ระดับความเหมาะสม
		\bar{X}	S.D.	
1	ความสามารถในการจูงใจ	4.16	0.78	มาก
2	การมีวิสัยทัศน์ที่ดี	4.19	0.77	มาก
3	การเป็นตัวอย่างที่ดี	4.14	0.81	มาก
4	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน	4.01	0.79	มาก
5	ความฉลาดและมีไหวพริบ	4.34	0.76	มาก
6	หลักในการปกครอง	4.11	0.96	มาก
	รวม	4.16	0.81	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ($\bar{X} = 4.34$ S.D. = 0.76) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ($\bar{X} = 4.19$ S.D. = 0.77) ด้านความสามารถในการจูงใจ ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.78) ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.14$ S.D. = 0.81) ด้านหลักในการปกครอง ($\bar{X} = 4.11$ S.D. = 0.96) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน ($\bar{X} = 4.01$ S.D. = 0.79)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านความสามารถในการจูงใจ

(n = 115)

ลำดับ	ความสามารถในการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีการพูดที่ดี ชื่นชมบุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จ	4.16	0.72	มาก
2	มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี	4.28	0.67	มาก
3	มีความจริงใจต่อบุคลากร	4.02	0.86	มาก
4	ขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสตามภาระงานที่รับผิดชอบ	4.16	0.85	มาก
5	รับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร	4.15	0.85	มาก
6	กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น	4.19	0.72	มาก
	รวม	4.16	0.78	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านความสามารถในการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.78)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.28$ S.D. = 0.67) กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ($\bar{X} = 4.19$ S.D. = 0.72) มีการพูดที่ดี ชื่นชมบุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.72) ขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสตามภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.72) รับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.15$ S.D. = 0.85) โดยตัวบ่งชี้ลำดับที่ 3 มีความจริงใจต่อบุคลากร อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 4.02$ S.D. = 0.86)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

(n = 115)

ลำดับ	ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัย	4.30	0.79	มาก
2	มีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.15	0.78	มาก
3	กำหนดนโยบายการพัฒนาวิทยาลัยที่เป็นรูปธรรม	4.15	0.75	มาก
4	มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพัฒนาในการบริหารงาน	4.29	0.77	มาก
5	ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย	4.34	0.78	มาก
6	บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายหลัก	4.02	0.80	มาก
7	พัฒนาความรู้ในทุกด้านอยู่เสมอ	4.05	0.76	มาก
8	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย	4.18	0.74	มาก
	รวม	4.19	0.77	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$ S.D. = 0.77)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก สูงสุด คือ ลำดับที่ 5 ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย ($\bar{X} = 4.34$ S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ลำดับที่ 1 มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.30$ S.D. = 0.79) และลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ 6 บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายหลัก ($\bar{X} = 4.02$ S.D. = 0.80)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ การเป็นตัวอย่างที่ดี

(n = 115)

ลำดับ	การเป็นตัวอย่างที่ดี	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีความเมตตา กรุณา ยุติธรรมและมีคุณธรรม	3.71	1.27	มาก
2	มีจิตใจดีงาม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้กับผู้ร่วมงาน	3.96	0.86	มาก
3	มีความเสียสละในการทำงาน	4.17	0.74	มาก
4	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	4.26	0.71	มาก
5	ตรงต่อเวลา	4.30	0.76	มาก
6	มีริยามารยาทเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร	4.17	0.76	มาก
7	มีความรู้ความสามารถในการทำงาน	4.22	0.71	มาก
8	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.16	0.72	มาก
9	แต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ	4.30	0.79	มาก
	รวม	4.14	0.81	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$ S.D. = 0.81)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก สูงสุดคือ ลำดับที่ 5 ตรงต่อเวลา และลำดับที่ 9 แต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ ($\bar{X} = 4.30$ S.D. = 0.76, $\bar{X} = 4.30$ S.D. = 0.78 ตามลำดับ) รองลงมาคือ ลำดับที่ 5 ตรงต่อเวลา ($\bar{X} = 4.30$ S.D. = 0.76) ลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ 1 มีความเมตตา กรุณา ยุติธรรมและมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.71$ S.D. = 1.27)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน

(n = 115)

ลำดับ	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีแผนงานในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างวิทยาลัยและชุมชน	4.01	0.76	มาก
2	วิทยาลัยฯ เป็นส่วนหนึ่งในชุมชน	4.03	0.75	มาก
3	เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกียรติประวัติที่ดั่งงามของวิทยาลัยฯ ให้ชุมชนรับรู้	4.08	0.74	มาก
4	มีการให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ	4.15	0.82	มาก
5	มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน	3.90	0.82	มาก
6	การพัฒนาวิทยาลัยฯ ได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชน	3.89	0.84	มาก
	รวม	4.01	0.79	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$ S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก สูงสุดคือลำดับที่ 4 มีการให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ ($\bar{X} = 4.15$ S.D. = 0.82) ลำดับต่อมาคือ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกียรติประวัติที่ดั่งงามของวิทยาลัยฯ ให้ชุมชนรับรู้ ($\bar{X} = 4.08$ S.D. = 0.74) และลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ 6 การพัฒนาวิทยาลัยฯ ได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชน ($\bar{X} = 3.89$ S.D. = 0.84)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายชื่อ ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ

(n = 115)

ลำดับ	ความฉลาดและมีไหวพริบ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	4.32	0.79	มาก
2	เป็นผู้มีสติปัญญาดี ฉลาดหลักแหลม	4.36	0.77	มาก
3	มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสม	4.37	0.72	มาก
4	สามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี	4.41	0.72	มาก
5	มีความรอบรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพและความรู้ทั่วไป	4.37	0.75	มาก
6	เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.30	0.76	มาก
7	มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และการปฏิบัติงาน	4.30	0.77	มาก
8	มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสังคม	4.29	0.79	มาก
	รวม	4.34	0.76	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้รายชื่อ องค์ประกอบที่ 4 ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ (Intelligence) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$ S.D. = 0.76)

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก สูงสุดคือลำดับที่ 4 สามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.41$ S.D. = 0.72) และตัวบ่งชี้ชื่ออีก 7 ชื่อที่เหลืออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยในลำดับที่ 8 คือ มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสังคม ($\bar{X} = 4.29$ S.D. = 0.79) อยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำ ของตัวบ่งชี้รายข้อ ด้านหลักในการปกครอง

(n = 115)

ลำดับ	หลักในการปกครอง	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.26	0.81	มาก
2	จัดบุคลากรในหน้าที่งานตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.15	1.02	มาก
3	มีวิธีการควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย	4.09	0.85	มาก
4	บริหารบุคลากรด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม	3.97	1.31	มาก
5	มีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน	4.07	0.83	มาก
	รวม	4.11	0.96	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของตัวบ่งชี้

รายข้อ ด้านหลักในการปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$ S.D. = 0.96)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก สูงสุดคือลำดับที่ 1 มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.26$ S.D. = 0.81) และลำดับอื่นๆ มีค่าอยู่ในระดับมาก โดยลำดับที่มีค่าต่ำสุดคือ ลำดับที่ 4 บริหารบุคลากรด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ($\bar{X} = 3.97$ S.D. = 1.31)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้ให้โอกาสผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนจำนวน 115 ฉบับ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ด้านความสามารถในการจูงใจ

ควรมีทักษะ และความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานกับองค์กรด้วยความจงรักภักดีและทุ่มเทการทำงานด้วยจิตใจ มิใช่การบังคับ (ทฤษฎีฯ) ควรให้ความสำคัญในการเรียนการสอนและส่งเสริมอาจารย์ที่ดี การจูงใจเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้ผู้ร่วมงานอยากทำงาน ผู้นำควรสามารถจูงใจให้คนรักที่ทำงานร่วมกันโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเข้าใจ ควรมีโบนัสหรือของรางวัล เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ในการสร้างผลงานทางวิชาการ นอกจากนี้จะมีการพูดและให้รางวัลแล้ว ควรสร้างกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนในการทำงานอีกด้วย เช่น จัดอบรมการทำวิจัย สำหรับผู้ที่ต้องการความรู้ในเรื่องนี้เป็นต้น นำองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน น่าจะมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานด้วย สร้างแรงจูงใจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

การมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นสิ่งดี แต่กระบวนการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ควรสอดคล้องกับบุคคล สถานการณ์การเงิน และก้าวไปด้วยความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย สร้างความเป็นเลิศทางดนตรีในเมืองไทย ซึ่งไม่เห็นมีใครทำมาก่อน โดยเฉพาะความเป็นเลิศของกลุ่ม มิใช่ปัจเจกบุคคล ผู้นำได้แจ้งวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนในทุกด้าน ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อนำองค์กรให้สามารถแบ่งปันระดับต่างๆ ได้ มีการมองไปในโลกอนาคต

ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี

การสร้างกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยควรให้ความละเอียดมากขึ้น การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นสิ่งถูกต้อง ตัวอย่างดีนั้นมีไม่เพียง พุทธิ แต่งตัวดี แต่พฤติกรรมต่างๆ เช่น การรู้จักให้ การแบ่งปัน พุดจริงทำจริง ฯลฯ ควรชัดเจนเป็นตัวอย่างที่ดี คิดนอกกรอบ สำหรับหน่วยงาน

ราชการ เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องการลงมือทำงานจริง ควรทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและถูกต้อง ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องการทำงาน ครองตน และครองคน ควรมีความซื่อสัตย์ จริยธรรม ในการปฏิบัติทั้งต่อตนเอง บุคคลอื่น ต่อครอบครัวและต่องาน

ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน

ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ควรจัดให้มีการเรียนการสอนดนตรีภายในชุมชน ควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชนด้วยความจริงใจ มิใช่เพื่อผลประโยชน์บางอย่าง ยังคงต้องปรับปรุง เป็นไปได้ว่า College goes beyond หรือล้ำไปมาก ควรมีกิจกรรมที่ชุมชนสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างสนิท ให้ความช่วยเหลือ สร้างเครือข่าย ทั้งโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำได้จัดกิจกรรมที่สร้างเสริมให้ชุมชนได้มีโอกาสซึมซับสุนทรียะทางดนตรีที่มีคุณภาพ แต่ควรให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยถือว่าวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหากอยากให้วิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งกับชุมชน

ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ

การเป็นผู้นำ ต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบ แต่ควรนำความฉลาดและไหวพริบไปใช้ในทางที่ถูกต้อง และเอื้อเพื่อเพื่อแผ่แก่บุคคลอื่นด้วย เพียงพอ ระวังจะมากเกินไป ผู้นำมีความฉลาดและรอบรู้ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กร ประสบการณ์ชีวิตที่สามารถนำมาถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้านอย่างชาญฉลาดและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรสูงสุด

ด้านหลักในการปกครอง

ควรจะให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน การปกครองที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมดเป็นเรื่องดี ถ้าผู้นำมีความฉลาดเพราะสามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว อย่างไรก็ตามบางกรณีอาจเกิดปัญหา ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือ พระคุณ พระเดช สักส่วนกำลังดี ใช้ความจริง และถูกต้อง โดยเป็นกลาง ยึดหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และใช้หลักพุทธศาสนาเข้ามาบริหารปกครององค์กร ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนางาน ใช้หลักของพุทธศาสนา “พรหมวิหาร 4” ในการปกครอง ใช้หลักประชาธิปไตยรวมกับหลักเผด็จการแต่ควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และในบางครั้งที่ไม่มีคุณธรรม หรือไม่ทั่วถึง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 8 ท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล พบผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นดังนี้

จากผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 8 ท่าน มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลว่า ควรมีความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ 5 ท่าน จาก 8 ท่าน โดยแต่ละคนให้เหตุผลประกอบดังนี้ 1) เพราะในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากและรวดเร็วหากผู้บริหารขาดซึ่งวิสัยทัศน์เสียแล้วก็จะเป็นการยากต่อการปกครององค์กรซึ่งมีหลากหลายเชื้อชาติ และเป็นนักคนตรีที่มีอารมณ์ศิลปิน ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ทุกอย่างมีการแข่งขันสูง ผู้นำที่อยู่ในองค์กร หากยังคงล่าช้าอยู่กับที่เปรียบเสมือนถอยหลัง ดังนั้นผู้นำควรมีวิสัยทัศน์เพื่อพาองค์กรไปข้างหน้าได้เรื่อยๆ 2) วิสัยทัศน์จะสามารถมองได้รอบด้านทั้ง 5 องค์ประกอบที่มีอยู่ วิสัยทัศน์จะช่วยให้มีการวางแผนการดำเนินงานได้ดี 3) วิสัยทัศน์เป็นส่วนที่จะนำพาวิทยาลัย ไปข้างหน้าได้ องค์ประกอบด้านอื่นๆ เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล 4) หากจะนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 5) วิสัยทัศน์คือ หน้าที่ของผู้นำ ส่วนข้อที่เหลือแต่ละองค์ประกอบจะมีน้ำหนักแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล อันดับแรกต้องรู้ว่าจะนำทางให้องค์กรก้าวไปในทางไหน เพื่อให้ถึงจุดหมาย องค์ประกอบในข้ออื่นๆ ที่เหลือเป็นเทคนิคในการบริหารจัดการ มีผู้บริหาร 2 ท่านให้ความคิดเห็นว่าผู้นำควรมีองค์ประกอบในด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมให้เหตุผลประกอบดังนี้ 1) หากองค์ประกอบในทุกๆ ด้านดีหมด แต่ผู้นำไม่ได้เป็นตัวอย่างที่ดี ทุกอย่างก็จบ แต่ต่างคนก็มีความคิดเห็นในการเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล 2) มนุษย์มีสัญชาตญาณเลียนแบบกัน ทำตามกัน หากมีตัวอย่างที่ดี ก็จะเกิดการทำตามที่ดี หากผู้นำทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี โดยมีผู้บริหารต่างชาติจำนวน 1 ท่านให้ความเห็นแตกต่างโดยให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย ควรมีความสามารถในการจูงใจโดยให้เหตุผลประกอบว่า it doesn't matter for other choice if out of ability to motivating. If you can not to motivate staff to follow you then cannot do anything. (องค์ประกอบในด้านอื่นๆ จะไม่เกิดขึ้นเลยหากปราศจากความสามารถในการจูงใจ ถ้าผู้นำจูงใจบุคลากรให้ทำตามไม่ได้ ผู้นำก็จะไม่สามารถทำอะไรได้เลย)

สำหรับข้อคำถามที่ว่า หากท่านเป็นผู้นำวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ท่านจะทำสิ่งใดเป็นอันดับแรก

1. ปรับปรุงระบบการศึกษาเพื่อให้ทันสมัย ปรับหลักสูตรตามวงรอบ ให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา
2. วิทยาลัยฯ มีพร้อมทุกด้านแล้ว ควรวางแผนช่วยเหลือสังคมและชุมชนต่อไป โดยใช้งานบริการวิชาการออกไปช่วยเหลือสังคมและชุมชน

3. วางแผนเรื่องบุคลากร พัฒนาบุคลากร ปรับโครงสร้างการทำงาน เนื่องจากงานและความสัมพันธ์ยังไม่สอดคล้องกันในบางส่วนงาน บุคลากรบางคนมีงานล้นมือ แต่คนในส่วนงานนั้นๆ มีจำนวนน้อย ในทางตรงกันข้าม บางงานมีคนจำนวนมากแต่ไม่ค่อยมีเนื้องาน
4. จัดระบบและกลไกในองค์กร โดยดูจากเป้าหมายและวิสัยทัศน์ และวางหลักการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้
5. Re - engineering โครงสร้างการบริหารงานใหม่ ทำอย่างไรให้องค์กรดำเนินงานได้ทั้งในประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปรับโครงสร้างการทำงานและการประสานงานใหม่
6. สานต่อนโยบายจากคณบดีท่านเดิม ดูแลต้นไม้และสิ่งแวดล้อมให้ดี ให้เหมาะกับการเรียนรู้คนตรี เพราะสิ่งแวดล้อมที่ดี จิตใจก็จะดี สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดประสบการณ์ และประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดความเชื่อ
7. Listening to everything and then ask what everyone (students, faculty and staff) would like to do? Survey for 3 things 1) what should we stop doing? 2) What should we start to do? 3) What should we continue to do? Then make a plan with senior leader how we can achieve them?

รับฟังความคิดเห็นทุกๆ อย่าง แล้วสอบถามความต้องการของแต่ละคน(นักเรียน/นักศึกษา, คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ว่าต้องการให้ทำอะไร โดยสอบถาม 3 สิ่งดังนี้

- 1) อะไรที่เราควรหยุดทำ 2) อะไรที่เราต้องเริ่มดำเนินการ 3) อะไรที่เราควรสานต่อจากนโยบายเดิม หลังจากนั้นวางแผนกับหัวหน้างานอาวุโสว่าเราจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของพนักงานมหาวิทยาลัย ในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2) เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของพนักงานในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้บุคลากรในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรภายในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี จำนวน 9 คน พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 101 คน พนักงานสายวิชาการ จำนวน 117 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 227 คน ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 115 ฉบับ จากจำนวนทั้งหมด 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.16 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและการวิเคราะห์ (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล พบองค์ประกอบดังนี้

1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ และ 6) หลักในการปกครอง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

ความสามารถด้านการจูงใจ ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านความสามารถในการจูงใจนั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุดคือ มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี รองลงมาคือ กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น

ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านการมีวิสัยทัศน์นั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการทันต่อเหตุการณ์และทันสมัยมาเป็นอันดับแรก และ บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายหลัก อยู่ในลำดับสุดท้าย

ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีนั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการตรงต่อเวลา และ การแต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ มีค่าเท่ากันสูงสุด โดยมีความเมตตา กรุณา ยุติธรรมและมีคุณธรรมอยู่ในลำดับสุดท้าย

ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการบริการชุมชนในด้านต่างๆ มีค่าสูงสุด และ การพัฒนาวิทยาลัยฯ ได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชนอยู่ในลำดับสุดท้าย

ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านความฉลาดและมีไหวพริบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อสามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดีมีค่าสูงสุด และในข้อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถและการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับสุดท้าย

ด้านหลักในการปกครอง ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลต่อภาวะผู้นำ ในด้านหลักในการปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อมีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีค่าสูงสุด และ บริหารบุคลากรด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม อยู่ในลำดับสุดท้าย

2) เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จากองค์ประกอบทั้ง 6 ที่ทำการวิจัยเพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของพนักงานมหาวิทยาลัย ในวิทยาลัยครูยางคศิลป์ นั้น ด้านความฉลาดและมีไหวพริบเป็นองค์ประกอบที่พนักงานมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญมากที่สุด โดยพนักงานมหาวิทยาลัยได้ให้ความ

คิดเห็นเพิ่มเติมว่าการเป็นผู้นำต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบ แต่ควรนำความฉลาดและไหวพริบไปใช้ในทางที่ถูกต้อง และเอื้อเพื่อแผ่แก่บุคคลอื่นด้วย ความฉลาดและมีไหวพริบควรมีอย่างเพียงพอ ระวังจะมากเกินไป การที่ผู้นำมีความฉลาดและรอบรู้ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กรมากพอ และจากประสบการณ์ชีวิตที่มีมากพอดังกล่าวที่สามารถนำมาถ่ายทอดสู่บุคลากรภายในองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้านอย่างชาญฉลาดและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรสูงสุด ด้านความฉลาดและมีไหวพริบจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ภาวะผู้นำในด้านความฉลาดและมีไหวพริบจึงจำเป็นสำหรับผู้นำองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาวะผู้นำด้านต่อมาคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดีจากการมองภาวะผู้นำในด้านการมีวิสัยทัศน์ของพนักงานมหาวิทยาลัยได้แนะนำเพิ่มเติมไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นสิ่งดี แต่กระบวนการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ควรสอดคล้องกับบุคคล สถานการณ์การเงิน และก้าวไปด้วยความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย การมีวิสัยทัศน์ที่ดีโดยการสร้างความเป็นเลิศทางดนตรีในเมืองไทย ซึ่งไม่เห็นมีใครทำมาก่อน โดยเฉพาะความเป็นเลิศของกลุ่ม มิใช่ปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้นำได้แจ้งวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนในทุกด้าน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อนำองค์กรให้สามารถก้าวไปสู่โลกอนาคตมิใช่ปล่อยให้ผู้นำก้าวไปเพียงผู้เดียว ลำดับต่อไปคือ ความสามารถในการจูงใจ พนักงานมหาวิทยาลัยมีข้อเสนอแนะด้านความสามารถในการจูงใจว่า ควรมีทักษะและความสามารถในการจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรด้วยความจงรักภักดีและทุ่มเทกับการทำงานด้วยใจรัก มิใช่การบังคับ หรือทำตามหน้าที่ แต่ควรจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความสมัครใจ เต็มใจ และทุ่มเทกับการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง โดยผู้นำสามารถจูงใจให้คนรักที่จะทำงานร่วมกันโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเข้าใจ ควรมีโบนัสหรือของรางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างผลงานทางวิชาการ นอกจากจะพูดชมเชยและให้รางวัลแล้วควรสร้างกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนในการทำงานด้วย เช่น จัดอบรมการทำวิจัยในงาน หรือ R2R (Routine to Research) สำหรับผู้ที่ต้องการความรู้ในเรื่องดังกล่าว เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทางวิชาการ เป็นต้น การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร อีกด้านหนึ่ง การเป็นตัวอย่างที่ดีไม่ใช่เพียงแต่การพูดดี แต่งตัวดี แต่พฤติกรรมต่างๆ เช่นการรู้จักให้การแบ่งปัน พูดจริงทำจริง ฯ ควรชัดเจน การเป็นตัวอย่างที่ดี มิใช่แค่การพูดแต่ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกๆ ด้านอีกด้วย ซึ่งผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องการทำงาน การครองตน และการครองคน ควรมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ต่อครอบครัว ต่อเพื่อนร่วมงาน สำหรับในด้านหลักในการปกครองนั้น พนักงานมีความเห็นว่าควรให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน การปกครองที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมดเป็นเรื่องดี ถ้าผู้นำมีความฉลาดมากพอเพราะสามารถดำเนินการเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็ว แต่บางกรณีอาจเกิดปัญหา ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจและไม่ให้

ความร่วมมือ พระคุณและพระเดชควรใช้ในสัดส่วนที่พอเหมาะ และเหมาะสมกับสถานการณ์ การปกครองต้องให้หลักความเป็นจริง ถูกต้อง เป็นกลาง ยึดหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรม และควรใช้หลักพุทธศาสนาเข้ามาบริหารปกครององค์กร และควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนางานด้วย และเนื่องจากองค์กรมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในค่อนข้างมาก หากเกิดความไม่ยุติธรรมอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและอาจมีผลกระทบต่อการบริหารองค์กรต่อไป สำหรับองค์ประกอบสุดท้าย ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันนั้นอาจยังไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรมเท่าใดนัก เนื่องจากกิจกรรมที่ทำอยู่มีเป็นจำนวนมาก วิทยาลัยมีการแสดงดนตรี ณ หอแสดงดนตรี วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เกือบทุกวัน ในหนึ่งสัปดาห์ ซึ่งถือว่าเป็นงานบริการชุมชนอย่างหนึ่ง แต่อาจยังไม่ได้สัมพันธ์กับชุมชนโดยรอบเท่าใดนัก เนื่องจากชุมชนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมชมการแสดง อาจเป็นเพราะการแสดงดนตรีที่จัดขึ้น โดยมากเน้นไปที่ดนตรีคลาสสิกซึ่งกลุ่มชุมชนโดยรอบอาจไม่สามารถเข้าใจดนตรีคลาสสิกได้มากนัก แต่สำหรับชุมชนอื่นๆ ได้รับการช่วยเหลือ ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ จากวิทยาลัยเป็นอย่างดี เช่น กลุ่มนักดนตรีจากเทศบาลยะลา จะมาเข้าค่ายและเรียนรู้ดนตรีทุกๆ ปี ภาควิชาการศึกษา โครงการจัดอบรมครูดนตรีมือเปล่า ถือเป็นกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์แก่ชุมชนทั่วประเทศ เนื่องจากครูผู้เข้ารับการอบรมจากทั่วประเทศสามารถนำความรู้ และเครื่องดนตรีที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนของตนเอง ได้เป็นอย่างดี

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายจากผลการวิจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้ง 6 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ความฉลาดและมีไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี หลักในการปกครองและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยแต่ละองค์ประกอบเกิดจากการใช้วิธีทางสถิติ ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบครอบคลุมและค่อนข้างสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลของนักวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

1) ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ จากการวิจัยปรากฏว่า ความฉลาดและมีไหวพริบ มีความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ สามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ตามมาด้วย มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับมีความรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพและความรู้ทั่วไป อาจกล่าวได้ว่าความฉลาดและมีไหวพริบเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญหากเป็นวิทยาลัยที่อยู่ในมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์เช่นมหิดล

ดังนั้น ความฉลาดของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลนั้น ควรสามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานภายในวิทยาลัย มีหลากหลายเชื้อชาติ และทุกคนเป็นศิลปิน อารมณ์จิตใจอ่อนไหวตามแบบของศิลปิน นอกจากนี้การมีหลากหลายเชื้อชาติอาจทำให้การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอาจหลากหลาย รวมไปถึงขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมก็เป็นส่วนสำคัญที่ทุกคนให้ความสำคัญรองลงมา หากเกิดมีปัญหาและแก้ไขด้วยการตัดสินใจที่เหมาะสมแล้วองค์กรก็จะสามารถเดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน

2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี จากการวิจัยปรากฏว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นอันดับสอง โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ ทันทต่อเหตุการณ์และทันสมัย มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยฯ มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพัฒนาในการบริหารงาน เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย

อาจกล่าวได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้นำเองต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับที่รองลงมา ทันทต่อเหตุการณ์และทันสมัย เป็นตัวสะท้อนภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในปัจจุบัน

โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม สภาวะเศรษฐกิจ และหรืออื่นๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น หากผู้นำหันต่อเหตุการณ์และทันสมัยก็จะสามารถพองค์กรก้าวไปข้างหน้า บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดี

3) ความสามารถในการจูงใจ จากการวิจัยปรากฏว่า ความสามารถในการจูงใจมีความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นอันดับที่สาม โดยพิจารณาจากค่าองค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสตามภาระงานที่รับผิดชอบ ซึ่งหากผู้นำมีความสามารถในการจูงใจบุคลากรและพนักงานในองค์กรแล้ว การทำงานและการบริหารงานต่างๆ ย่อมเป็นไปได้โดยง่ายเนื่องจากบุคลากรและพนักงานย่อมเต็มใจปฏิบัติตามผู้นำอยู่แล้ว

4) การเป็นตัวอย่างที่ดี จากการวิจัยปรากฏว่า การเป็นตัวอย่างที่ดีกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ โดยพิจารณาจากค่าองค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ ตรงต่อเวลาและแต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ มีความซื่อสัตย์สุจริตและ มีความรู้ความสามารถในการทำงาน หากผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน พนักงานก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี ซึ่งการตรงต่อเวลาหรือการแต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะก็เป็นปณิธานหรือวิสัยทัศน์ของผู้นำคนปัจจุบัน เนื่องจากสังคมจะมองว่านักดนตรีเป็นอาชีพเร่ร่อน ข้างถนน เดินกินรำกิน หากนักดนตรีปฏิบัติตัวเสียใหม่ ด้วยการทำให้ตรงต่อเวลา แต่งกายดูดี ถูกต้องตามกาลเทศะ วิชาเดินกินรำกินในสายตาของสังคมจะเปลี่ยนไปเป็นวิชาของนักปราชญ์ ซึ่งต้องเริ่มต้นจากผู้นำ หากผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องดังกล่าว สังคมในองค์กรก็จะได้แบบอย่างที่ดีๆ จากผู้นำ และคนตรีก็จะสามารถยกฐานะจากวิชาข้างถนนเดินกินรำกิน เป็นวิชาของนักปราชญ์ได้ในที่สุด

5) หลักในการปกครอง จากการวิจัยปรากฏว่า หลักในการปกครองมีความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในลำดับที่ห้า โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จัดบุคลากรในหน้าที่งานตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีวิธีการควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย ผู้นำที่มีหลักในการปกครองไม่ว่าจะปกครองแบบใด หากมีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การบริหารจัดการภายในองค์กรจะดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง ไม่มีการก้าวก่ายหน้าทีหรือปิดความรับผิดชอบในหน้าที่นั้นๆ ได้ เช่นเดียวกันกับการจัดบุคลากรในหน้าที่งานตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

หากบุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับหน้าที่ที่ทำงานก็จะสามารถลุล่วง ดำเนินไปได้ด้วยดี ในทางกลับกันหากไม่วางตำแหน่งงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรแล้ว งานที่ได้อาจไม่มี ประสิทธิภาพหรือไม่เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่ต้องการได้ หลักในการปกครองของภาวะผู้นำก็คือ ว่ามีความสำคัญไม่น้อย และหากผู้นำมีวิธีการควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย วิธีที่หลากหลาย งานที่ทำก็จะสำเร็จตรงตามเป้าประสงค์ รวมทั้งยังสื่อสาร และมีทิศทางไปในทาง เดียวกันทั้งองค์กรอีกด้วย

6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน จากการวิจัยปรากฏว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชนมีความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยครูยางค ศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในลำดับที่หก ซึ่งถือว่าเป็นลำดับสุดท้ายในภาวะผู้นำของผู้บริหารใน วิทยาลัยครูยางคศิลป์มหาวิทยาลัยมหิดล โดยหากพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตัวแปรที่มี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ มีการให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกียรติประวัติที่ดั่งงามของวิทยาลัยฯ ให้ชุมชนรับรู้ และ วิทยาลัยฯ เป็นส่วนหนึ่งของ ชุมชน ซึ่งในปัจจุบัน วิทยาลัยครูยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีการให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ มากมาย อาทิ การเยี่ยมชมดูงานของ โรงเรียนและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ หรือการให้บริการสอน ดนตรีแก่ชมรมดนตรีของ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนฟ้าใส ในอำเภอศาลายา ซึ่งเป็น โรงเรียนคุณประพฤติเยาวชน วิทยาลัย ก็ได้ส่งนักเรียน นักศึกษาเข้าไปบริการสอนดนตรี หรือ นักศึกษาต่างคณะภายในมหาวิทยาลัยมหิดล ก็สามารถเข้ามาเรียนวิชาดนตรีหรือใช้บริการสถานที่ ภายในวิทยาลัยฯ ได้ นอกจากนี้วิทยาลัยฯ ยังมีการจัดแสดงคอนเสิร์ตในรูปแบบต่างๆ มากมาย โดยที่ คนในชุมชนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าชมคอนเสิร์ตได้ทุกครั้ง และกิจกรรมที่สร้างสรรค์ ความสุขให้กับผู้ชมอีกมากมาย วิทยาลัยฯ มีการจัดการแสดงคอนเสิร์ต กิจกรรมต่างๆ ตลอดทั้งปี ซึ่ง ผู้นำก็ให้ความสำคัญกับชุมชนในทุกๆ ด้าน ทั้งชุมชนโดยรอบวิทยาลัย และชุมชนภายนอก

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล จึงได้นำมาประมวลและสรุปเป็นข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากข้อค้นพบของการวิจัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานเชิงนโยบายและแผนควรทำอะไร เช่น มีนโยบายอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำ
2. การพัฒนาตนเองของบุคลากร ควรมีความเข้าใจ ในการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (ตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงาน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บี.เค. อินเตอร์ปริ้นท์, 2550.

กิตติพงษ์ ศรีท้าวาณิชย์. “แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ราชบุรี เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

โกวิท กรีทวี. “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับ
ผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

ขวัญภักดิ์สร ลิขิตวัฒน์เศรษฐ์. “ผู้นำและการบริหาร.” วารสารวิชาการ 3, (2543): 105 – 109.

_____. “ผู้นำและการบริหาร.” วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 3, (2543): 107.

ครูสภา. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว, 2534.

งานพัฒนาการเรียนการสอน กองบริการการศึกษา. แนะนำการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปี
2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศุภวานิชการพิมพ์, 2545.

จอห์น แวน มอริค. คัมภีร์...การพัฒนาภาวะผู้นำ จากปรมาจารย์ระดับโลก แปลโดย ยุดา รักไทย

และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์, 2545.

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล. “การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหา
บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551,

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. ภาวะผู้นำ. ม.ป.ท.

ชลิดา สรมณี. “ผู้บริหารและผู้นำในองค์กร.” วารสารรามคำแหง 23, 1 (มกราคม – มีนาคม 2549):
141 – 143.

ชลิ แต่รุ่งเรือง. “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

ชัยเสกข์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership in Organization). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ปัญญาชน, 2550.

ดวงใจ นิลพันธุ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจคมนาคม.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

ศุลา มหาพสุชานนท์. หลักการจัดการ – หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547.

----- หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547.

เทียน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์. โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ. จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2542.

ธรรมวงศ์ สุริยะวงศ์. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดแผนกศึกษาแขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏสุรินทร์ , 2547.

ธวัช บุญมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.

ชิติพร ดนัยโชติ. “ภาวะผู้นำ (Leadership).” วารสารศูนย์บริการวิชาการ 14, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549).

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549.

บวร เทศารินทร์. ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา [online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2552.

เข้าถึงได้จาก http://school.obec.go.th/sup_br3/VISION%20_5.htm.

ประภัทสร เหลืองประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550.

ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540.

พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์, 2544.

พรรณภณ กมลมาศ. “ภาวะผู้นำของพลตรีมัญญกฤต รูปขจร.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

พรศิษฐ์ คำรอด. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยาลัยดุริยางคศิลป์. “รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2551.” ธันวาคม 2551. (อัคราเนนา)

มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544.

วัชรชัย ศรีนิเวศน์. “คุณลักษณะผู้นำของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเขตตรวจราชการที่ 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

วาสนา สามศรีทอง. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์. งานบริการการศึกษา. “ระเบียบการสมัครเข้าศึกษาระดับเตรียมอุดมดนตรีและระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑.” ม.ป.ท. 2551. (อัคราเนนา)

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์. งานบุคคล. “บัญชีรายชื่อคนต่างด้าว ทำงาน ณ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามสัญชาติ/ประเทศ.” กุมภาพันธ์ 2552. (อัคราเนนา)

วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544.

-----, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544.

วิเศษภู์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์. ภาวะผู้นำกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : หจก. เทคนิค, 2540.

สงบ คงทนไพศาล. ภาวะผู้นำ. ม.ป.ท. 2549.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, 2539.

สมิต อาชวณิชกุล. ผู้นำ [Online]. เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2552. เข้าถึงได้จาก

<http://blog.spu.ac.th/print.php?id=8789>.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ [Online] เข้าถึงเมื่อวันที่

12 กุมภาพันธ์ 2552 เข้าถึงได้จาก www.nb2.go.th/kmcdata/uploadq/344.doc.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. ฝ่ายประชาสัมพันธ์. “สกอ. เตรียมความพร้อมผู้บริหาร มหาวิทยาลัยใหม่”. 26 มิถุนายน 2551.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย [Online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/udom/stage/stage09.html>.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. รูปแบบมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.

สิทธิชัย ฝรั่งทอง. “ภาวะผู้นำ (Leadership).” มติชนรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2548, 20.

สุกรี เจริญสุข. การบริหารเงินธนาคาร กรณีศึกษาวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, 2549.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.

อนุสรณ์ ธรรมใจ. “บทบาทการนำ และความเป็นผู้นำ.” กรุงเทพธุรกิจ, 25 กุมภาพันธ์.

อุดม อรุณราช. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม,” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

เอนก กลิ่นฟุ้ง. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร กับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี,” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

ภาษาอังกฤษ

Andrew J. Dubrin. Leadership. New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1995.

Daniel Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

Dinham and Stephen. "Principle leadership for outstanding educational outcomes." Journal of Educational Administration 43, 4 (April 2005): 338 – 356.

Geraldine Josephine and O'Connor. A Study of the Leadership Styles and school climate. 2001. Proquest. DAI-A62/11 [Online]. Accessed 24 May 2009. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

Horner K.C. Horner. "The emotional ear in stress, Neurosci." Biobehav, Rev.27 (2003): 437–446.

John W. Best. Research in Education. New Jersey : Prentice – Hall inc.,1970.

Luther Gulick and Lyndall Urwick. Papers on the Science of Administration. New York: Columbia University, 1937.

Hagberg, Richard. "The Three Pillas of Leadership style Discovery of a New Leader ship Model." Dissertation Abstracts International, 2002.

Thomas J .Sergiovanni. Explanations in Educational Administration. St.Louise: University, 1973.

Tomey A. Marriner. Guide of nursing management. 7th ed. Saint Loius: The C.V.Mosby Company, 1980.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ศธ 0520.203.2 /121



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน Dr. Christopher G. Schaub

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางณัฐธานิดา ทัพปิตรา รหัสนักศึกษา 49352406 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัย
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อกักวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. คำเจิง ออณสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2 / 123



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชัย ตระการรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางณัฐฐานिता ทัพปิตรา รหัสนักศึกษา 49352406 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัย
ดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้ขออนุญาตตรวจ
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุญาตของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนล้มพันธ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/122



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

-16 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ณรงค์ชัย ปฎิกรฐต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางณัฐธานิตา ทัพปีธา รหัสนักศึกษา 49352406 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัย
ศรียางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สาเ็จ อ่อนดัมพ์พันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร. สมชัย ตระการรุ่ง

การศึกษา ศศ.บ.(ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 M.A. (Language and Communication)
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
 M.Mus.Stud.(Performance/Teaching)
 University of Melbourne, Australia.
 Mus.M.(Music Education)
 University of Toronto, Canada.
 Ph.D.(Music Education)
 University of Toronto, Canada.

ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

ที่ทำงาน วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ชัย ปิฎกฤษต์

การศึกษา กศ.บ.(ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(สงขลา)
 กศ.ม.(การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(สงขลา)
 ศศ.ม.(วัฒนธรรมการดนตรี) มหาวิทยาลัยมหิดล
 ประ.ด.(ดนตรี) มหาวิทยาลัยมหิดล

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี

ที่ทำงาน วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3. Dr. Christopher G. Schaub

การศึกษา B.S. (Music Education) Towson University, Maryland U.S.A.
 M.M. (Bassoon Performance) The Florida State University
 College of Music, U.S.A.
 D.M. (Bassoon Performance) The Florida State University
 College of Music, U.S.A.

ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ, ประธานหลักสูตรดุริยางคศาสตรมหาบัณฑิต

ที่ทำงาน วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก ข

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ สธ 0520.203.2 / 4๓๑



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒ สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน คณะบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางณัฐธานิดา ทัพปิรา รหัสนักศึกษา 49252406 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล” ใน การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นางณัฐธานิดา ทัพปิรา ทำการทดสอบความ เชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Research Questionnaire)

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)

คำชี้แจง (Explanation)

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

The purpose of this questionnaire is to evaluate the leadership in administration at the College of Music, Mahidol University.

2. แบบสอบถามนี้มีจำนวน 3 ตอน คือ

The questionnaire has 3 parts:

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

Part I: Personal information about the person completing the questionnaire.

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Part II: Administrative leadership at the College of Music, Mahidol University.

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Part III: Suggestions for improving the Administrator's Leadership.

3. ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา ข้อมูลที่ท่านตอบจะนำไปวิเคราะห์ผลโดยภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด

Please answer all questions honestly. All personal information will be held strictly confidential.

นางณัฐธานิตา ทัพปिरา
(Mrs. Natthanita Thappira)

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
Master Degree Student
Silpakorn University

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Questionnaire for the Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

Part I General Information

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

Explanation: For the following items, please mark the appropriate checkbox with a check mark (✓).

No. Profile Information

1. เพศ (Gender)
 - ชาย (Male) หญิง (Female) อื่น ๆ (Other)

2. ระดับการศึกษา (Level of Education)
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี (Lower than Bachelor's Degree)
 - ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (Bachelor's Degree)
 - ปริญญาโทหรือเทียบเท่า (Master's Degree)
 - ปริญญาเอก (Doctoral Degree)

3. สถานภาพ (College Position)
 - ผู้บริหาร (Administrator)
 - พนักงานสายวิชาการ (Academic Staff)
 - พนักงานสายสนับสนุน (Operating Staff)

4. อายุ (Age)
 - 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี 61 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experience in Years)
 - 1 – 2 ปี 3 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Part II: Questionnaire - Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University

คำชี้แจง เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

Explanation: Each question should be answered with one of the following numbers:

1 หมายถึง องค์กรประกอบสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1 Means the rating for this category is poor.

2 หมายถึง องค์กรประกอบสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับน้อย

2 Means the rating for this category is fair.

3 หมายถึง องค์กรประกอบสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับปานกลาง

3 Means the rating for this category is satisfactory.

4 หมายถึง องค์กรประกอบสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับมาก

4 Means the rating for this category is good.

5 หมายถึง องค์กรประกอบสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับมากที่สุด

5 Means the rating for this category is excellent.

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความที่ตรงกับระดับความเป็นจริงในภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Mark the appropriate rating (✓) in the box provided

ข้อที่ No.	ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)	น้อยที่สุด Poor	น้อย Fair	ปานกลาง Satisfactory	ดี Good	มากที่สุด Excellent
	ด้านความสามารถในการจูงใจ (X ₁) Ability to Motivating					
1.	มีการพูดที่ดี ชื่นชมบุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จ The leader gives verbal approval and appreciation when work succeeds.					
2.	มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี The leader's abilities are recognized by the personnel.					
3.	มีความจริงใจต่อบุคลากร The leader is sincere.					

ข้อที่ No.	ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)	น้อยที่สุด Poor	น้อย Fair	ปานกลาง Satisfactory	ดี Good	มากที่สุด Excellent
4.	ขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสตามภาระงานที่รับผิดชอบ The leader raises the salary or gives a bonus to personnel that work well.					
5.	รับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร The leader listens to the suggestions of the personnel.					
6.	กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น The leader encourages personnel to be enthusiastic about their work.					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี(X₂) Vision						
1	มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยฯ The leader has a strategic plan for improving the college.					
2	มีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม The leader has an implementation plan to do the strategic plan.					
3	กำหนดนโยบายการพัฒนาวิทยาลัยที่เป็นรูปธรรม The leader's strategic plan for improving the college is possible.					
4	มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพัฒนาในการบริหารงาน The leader has a focus to develop the administration.					
5	ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย The leader has a modern and up-to-date vision.					
6	บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายหลัก The personnel support the leader's vision.					
7	พัฒนาความรู้ในทุกด้านอยู่เสมอ The leader always develops his/her ability to administrate the college.					
8	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย The leader always works to develop the College's vision.					
ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี(X₃) Example for Others						
1	มีความเมตตา กรุณา ยุติธรรมและมีคุณธรรม The leader is kind, fair, and virtuous.					
2	มีจิตใจดีงาม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้กับผู้ร่วมงาน The leader shows generosity to the personnel.					
3	มีความเสียสละในการทำงาน The leader makes sacrifices for the job.					
4	มีความซื่อสัตย์ สุจริต The leader is honest.					
5	ตรงต่อเวลา The leader is punctual (on time).					

ข้อที่ No.	ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)	น้อยที่สุด Poor	น้อย Fair	ปานกลาง Satisfactory	ดี Good	มากที่สุด Excellent
6	มีกริยามารยาทเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร The leader demonstrates good manners as an administrator.					
7	มีความรู้ความสามารถในการทำงาน The leader is knowledgeable about all things related to the college.					
8	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร The leader is a good example for the personnel.					
9	แต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ The leader dresses appropriately.					
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน(X_4) College and the Community						
1	มีแผนงานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างวิทยาลัยและชุมชน The leader has a plan for creating a good relationship between the college and the community.					
2	วิทยาลัยฯ เป็นส่วนหนึ่งในชุมชน The college is a part of the community.					
3	เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกียรติประวัติที่ดั่งงามของวิทยาลัยฯ ให้ชุมชน รับรู้ The leader uses public relations to communicate with the community.					
4	มีการให้บริการชุมชน ในด้านต่างๆ The college provides service the Community.					
5	มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน The college has plans to develop the Community.					
6	การพัฒนาวิทยาลัยฯ ได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชน The College's development is being encouraged by the community.					
ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ(X_5) Intelligence						
1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน The leader thinks creatively.					
2	เป็นผู้มีสติปัญญาดี ฉลาดหลักแหลม The leader is intelligent.					
3	มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสม The leader has ability in making appropriate decisions.					
4	สามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี The leader uses knowledge to solve problems.					
5	มีความรอบรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพและความรู้ทั่วไป					

ข้อที่ No.	ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)	น้อยที่สุด Poor	น้อย Fair	ปานกลาง Satisfactory	ดี Good	มากที่สุด Excellent
	The leader has good general and vocational knowledge.					
6	เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ The leader always gain in acknowledge and development.					
7	มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถและการปฏิบัติงาน The leader continues to develop in knowledge, ability and work practice.					
8	มีพฤติกรรมมารยาทแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสังคม The leader has good manners and uses appropriate behavior in social situations.					
ด้านหลักในการปกครอง(X₆) Administration						
1	มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน The leader has clearly organization structure for the administration.					
2	จัดบุคลากรในหน้าที่งานตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร The leader is good at putting personal in the most appropriate position.					
3	มีวิธีการควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย The leader has good control of the personnel and checks them in various ways.					
4	บริหารบุคลากรด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม The leader administrates the personnel with equality and fairness.					
5	มีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน The leader is a good colleague.					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Part III: Suggestions about Leadership.

1) ความสามารถในการจูงใจ (Ability to Motivate)

.....

.....

.....

.....

2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี (Vision)

.....

.....

3) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Example for Others)

.....

.....

.....

.....

4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (College and the Community)

.....

.....

.....

.....

5) ความฉลาดและมีไหวพริบ(Intelligence)

.....

.....

.....

.....

6) หน้าที่ในการปกครอง (Administration)

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

♪♪ ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ♪♪
 (😊❤️ Thank you for your cooperation in answering this questionnaire 😊❤️)

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (Interview Questionnaire)

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

(Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University)

คำชี้แจง (Explanation)

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

The purpose of this interview questionnaire is to evaluate the leadership in administration at the College of Music, Mahidol University.

2. ขอให้ท่านผู้ตอบคำถามกรุณาให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา ข้อมูลที่ท่านตอบจะนำไปวิเคราะห์ผลโดยภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด

Please answer all questions honestly. All personal information will be held strictly confidential.

นางณัฐฐานिता ทัพปिरา

(Mrs. Natthanita Thappira)

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Master Degree Student

Silpakorn University

แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Interview Questionnaire for the Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

Part I General Information

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

Explanation: For the following items, please mark the appropriate checkbox with a check mark (✓).

No. Profile Information

6. เพศ (Gender)

ชาย (Male) หญิง (Female) อื่น ๆ (Other)

7. ระดับการศึกษา (Level of Education)

ต่ำกว่าปริญญาตรี (Lower than Bachelor's Degree)

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (Bachelor's Degree)

ปริญญาโทหรือเทียบเท่า (Master's Degree)

ปริญญาเอก (Doctoral Degree)

8. สถานภาพ (College Position)

ผู้บริหาร (Administrator)

พนักงานสายวิชาการ (Academic Staff)

พนักงานสายสนับสนุน (Operating Staff)

9. อายุ (Age)

21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี 61 ปีขึ้นไป

10. ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experience in Years)

1 – 2 ปี 3 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Part II: Questionnaire – Administrative Leadership at the College of Music, Mahidol University.

1. ผู้นำในการบริหารวิทยาลัยดนตรีควรมีความสามารถด้านไหนมากที่สุด จาก 6 ด้าน
ดังต่อไปนี้ เพราะเหตุใด (Which leader capability in the College of Music should have most from
six aspects below? And why should be that choice?)

1. ด้านความสามารถในการจูงใจ (Ability to Motivating)
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี (Vision)
3. ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี (Examples for others)
4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันและชุมชน (College and the Community)
5. ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ (Intelligence)
6. ด้านหลักในการปกครอง (Administration)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability

Scale: ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.981	42

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. มีการพูดที่ดี ชื่นชมบุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จ	170.82	630.273	.804	.981
2. มีความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดี	170.70	632.073	.812	.981
3. มีความจริงใจต่อบุคลากร	170.96	625.323	.788	.981
4. ขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัสตามภาระงานที่รับผิดชอบ	170.82	640.063	.441	.982
5. รับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร	170.83	638.426	.482	.982
6. กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น	170.78	628.944	.837	.981
7. มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยฯ	170.67	629.416	.757	.981

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	170.83	627.531	.817	.981
9.กำหนดนโยบายการพัฒนาวิทยาลัยที่เป็นรูปธรรม	170.83	628.391	.820	.981
10.มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพัฒนาในการบริหารงาน	170.69	628.006	.811	.981
11.ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย	170.63	628.006	.797	.981
12.บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายหลัก	170.96	626.638	.819	.981
13.พัฒนาความรู้ในทุกด้านอยู่เสมอ	170.92	625.371	.893	.980
14.เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย	170.79	626.009	.894	.980
15.มีความเมตตา กรุณา ยุติธรรมและมีคุณธรรม	171.26	618.949	.623	.982
16.มีจิตใจดีงาม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้กับผู้ร่วมงาน	171.02	621.684	.871	.980
17.มีความเสียสละในการทำงาน	170.81	626.051	.903	.980
18.มีความซื่อสัตย์ สุจริต	170.71	633.013	.733	.981
19.ตรงต่อเวลา	170.67	629.539	.777	.981
20.มีกริยามารยาทเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร	170.81	625.437	.890	.980
21.มีความรู้ความสามารถในการทำงาน	170.76	628.238	.874	.981
22.ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร	170.82	625.993	.925	.980
23.แต่งกายดี ถูกต้องตามกาลเทศะ	170.67	627.732	.801	.981

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24.มีแผนงานในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างวิทยาลัยและ ชุมชน	170.97	626.227	.875	.980
25.วิทยาลัยฯ เป็นส่วนหนึ่งในชุมชน	170.94	626.795	.868	.981
26.เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกียรติ ประวัติที่ดีงามของวิทยาลัยฯ ให้ ชุมชนรับรู้	170.90	627.164	.869	.981
27.มีการให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ	170.83	629.057	.734	.981
28.มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน	171.07	624.750	.844	.981
29.การพัฒนาวิทยาลัยฯ ได้รับการ สนับสนุนและได้รับความร่วมมือเป็น อย่างดีจากชุมชน	171.09	622.940	.869	.980
30.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ บริหารงาน	170.65	627.720	.797	.981
31.เป็นผู้มีสติปัญญาดี ฉลาดหลัก แหลม	170.62	629.221	.773	.981
32.มีความสามารถในการตัดสินใจที่ เหมาะสม	170.61	631.661	.768	.981
33.สามารถนำความรู้มาใช้ในการ แก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี	170.57	632.002	.751	.981
34.มีความรอบรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพ และความรู้ทั่วไป	170.61	632.416	.710	.981
35.เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	170.67	629.486	.778	.981
36.มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถและการปฏิบัติงาน	170.68	628.203	.803	.981
37.มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ เหมาะสมกับสถานการณ์และสังคม	170.69	626.638	.822	.981

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
38.มีการกำหนดสายงานการบังคับ บัญชาที่ชัดเจน	170.71	641.856	.425	.982
39.จัดบุคลากรในหน้าที่งานตรงกับ ความรู้ความสามารถของบุคลากร	170.83	640.794	.353	.982
40.มีวิธีการควบคุม ตรวจสอบ การ ปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีที่ หลากหลาย	170.89	632.645	.625	.981
41.บริหารบุคลากรด้วยความเสมอ ภาคและยุติธรรม	171.00	634.649	.357	.983
42.มีความเป็นกัลยาณมิตรกับ ผู้ร่วมงาน	170.90	627.140	.776	.981

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล ที่อยู่	นางณัฐฐานिता ทัพปिरา 151/20 หมู่บ้านว.ป.อ.11 ซอยว.ป.อ. 11 พิเศษ ซอย 1 ถนน เศรษฐกิจ ตำบล สวนหลวง อำเภอ กระทุ่มแบน จังหวัด สมุทรสาคร 74110
ที่ทำงาน	งานบริหารและพัฒนาหลักสูตร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เลขที่ 25/25 ถนน พุทธมณฑลสาย 4 ตำบล ศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม 73170
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ โรงเรียนสามพรานวิทยา ตำบล ยายชา อำเภอ สามพราน จังหวัด นครปฐม
พ.ศ. 2541	จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บข.บ.) การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยโขทัยธรรมมาธิราช อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัด นนทบุรี
พ.ศ. 2549	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2536 –2538	หัวหน้าพนักงานศูนย์ข้อมูล บริษัท แพคลิงค์ (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2541–2543	โปรแกรมเมอร์ บริษัท อีดีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2543–2545	เลขานุการ ผู้จัดการฝ่ายต่างประเทศ บริษัท สุปรานี จำกัด ตำบล อ้อมน้อย อำเภอ กระทุ่มแบน จังหวัด สมุทรสาคร
พ.ศ.2545–ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ตำบล ศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม