

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย



ณภัทร ปัญญาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย



ณภัทร ปัญญาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTION ACCORDING TO THE STAFF MEMBER' S
OPINIONS AT RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY LANNA CHIANG RAI



NAPHAT PANYAWONG

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

June 2020

Copyright 2020 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

ของ ณิชภัทร ปัญญาวงศ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ดร. ธารารัตน์ มาลัยแก้ว)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก)



เรื่อง:	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ณภัทร ปัญญาวงศ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา, ภาวะผู้นำผู้บริหาร, บุคลากร สถาบันอุดมศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามหน่วยงาน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe' ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่าบุคลากรประเภทสายสอนและสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION ACCORDING TO THE STAFF MEMBER' S OPINIONS AT RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LANNA CHIANG RAI

Author: Naphat Panyawong, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2019

Advisor: Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

Keyword Administrator in higher education institutions' s transformational leadership, Administrator's Leadership, Personnel of higher education institutions

ABSTRACT

The objectives of the study were to investigate and compare the opinions of the staff members on the transformational leadership of the administrators in higher education institutions at Rajamangala University of Technology Lanna Chiang Rai, classified by degree education, personnel types and work experience. The samples used in the study were 127 staff members at Rajamangala University of Technology Lanna, Chiang Rai using the Taro Yamane's sample specification (1973). The samples were stratified random sampling and were classified by department. After that, they were simple random sampling performed in proportion. The instrument used was a 5 level rating scale questionnaire mentioned the transformational leadership of administrators in higher education institutions at Rajamangala University of Technology Lanna, Chiang Rai. The questionnaire consisted of 40 items with the reliability was at 0.85. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. If the significant differences were found, the Scheffe' method would be used in a pair test. The findings were as follows: 1. The transformational leadership of administrators in higher education institution as the staff members' opinions at Rajamangala University of Technology Lanna Chiang Rai was at the high level as a whole. When considering each aspect, it was found that all aspects were at the high level and the aspect with the highest average was being influential in ideology, followed by the motivation and the intellectual stimulation and the least was the consideration of individuality. 2. The finding on comparison of the staff members' opinions toward the transformational leadership of the university administrators at Rajamangala University of Technology Lanna Chiang Rai, classified by degree education, personnel types and work experience were as follows: The staff members with the different educational background had the different opinions in overall on the statistical significance at the level of .05. The opinions of staff members worked as academic area and supporting area were not different. However, the opinions of staff members had different work experiences were different as a whole with the statistical significance at the level of .05.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือแนะนำเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนะนำการศึกษาค้นคว้าในการวิจัยตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งด้วยความเอาใจใส่ตลอดจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ศิษย์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพร พัชรประกิติ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ และคุณนลัทพร คุณา ผู้อำนวยการกองการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน ได้กรุณาตรวจสอบปรับปรุง และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ที่ได้อนุเคราะห์ให้ข้อมูลและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทำให้การเก็บข้อมูลในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้สนับสนุนเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยจนประสบผลสำเร็จด้วยดี

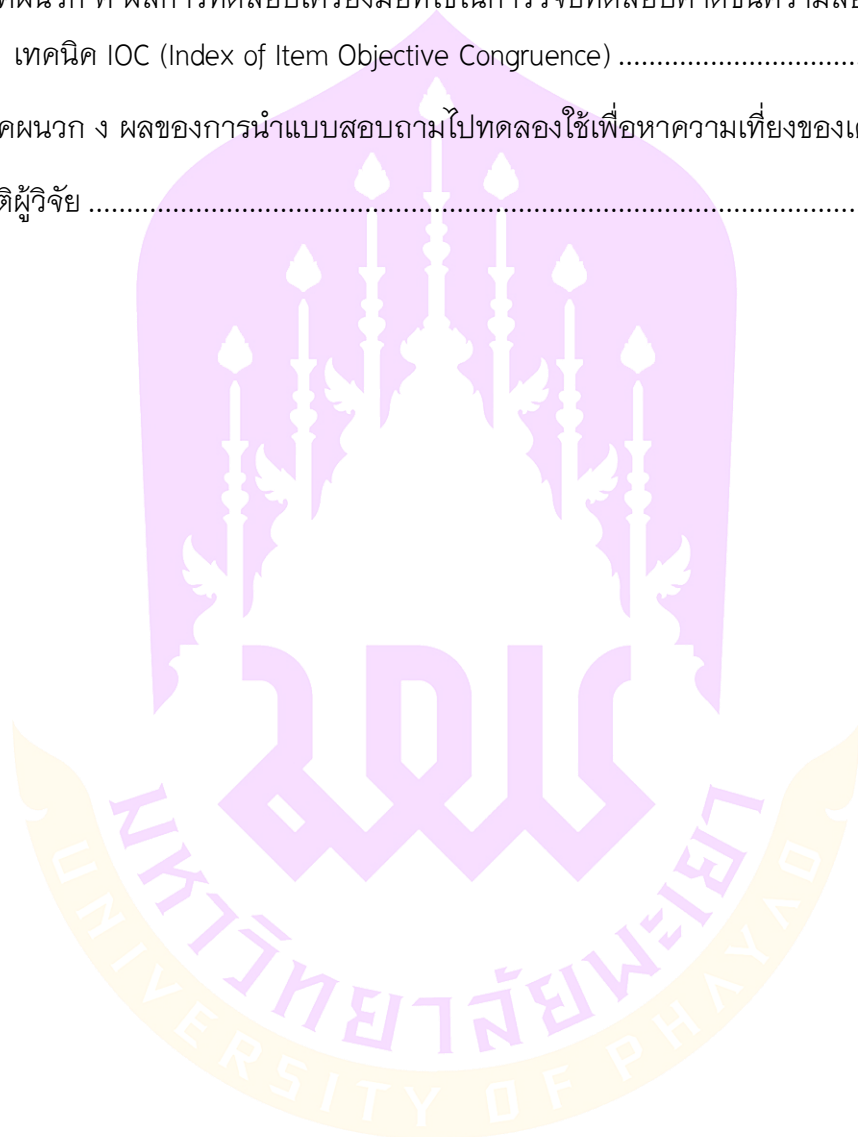
ณภัทร ปัญญาวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	9
บทที่ 2.....	10
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	11
บทบาทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	15
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	42

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	75
บทที่ 3.....	76
วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	76
เครื่องมือวิจัย.....	77
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
บทที่ 4.....	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาตาม ความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย.....	85
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนก ตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	92
บทที่ 5.....	107
บทสรุป.....	107
สรุปผลการวิจัย.....	107
อภิปรายผลการวิจัย.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	121

ภาคผนวก	127
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	128
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่องานวิจัย	129
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องด้วย เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)	136
ภาคผนวก ง ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ...	142
ประวัติผู้วิจัย	144



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	56
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน.....	77
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย.....	85
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	86
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	87
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	89
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	91
ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา.....	83
ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 127).....	95

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม โดยวิธีของ
Scheffe' (N = 127).....96

ตาราง 12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยวิธีของ
Scheffe' (n = 127)..... 97

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการดำเนินงานถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล โดยวิธีของ Scheffe' (n = 127) 97

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนก
ตามประเภทบุคลากร (n = 127)98

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนก
ตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน83

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (n = 127)..... 102

ตาราง 17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม
โดยวิธีของ Scheffe' 103

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยวิธีของ Scheffe' 104

ตาราง 19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการ
สร้างแรงบันดาลใจ โดยวิธีของ Scheffe' 105

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น
ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา โดยวิธีของ Scheffe' 106



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....75



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาการศึกษา วัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่โมเดลไทยแลนด์ 1.0 ซึ่งเน้นภาคการเกษตรเป็นหลัก ไปสู่การพัฒนาเป็นไทยแลนด์ 2.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมเบาและก้าวเข้าสู่โมเดลไทยแลนด์ 3.0 ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาอุตสาหกรรมหนักเป็นหลัก แต่ต้องเผชิญกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง กับความไม่สมดุลในการพัฒนา ซึ่งเป็นประเด็นที่ท้าทายในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจและการศึกษาเพื่อก้าวข้ามจากไทยแลนด์ 3.0 ไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ทั้งนี้ คุณภาพทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะยกระดับในการพัฒนาประเทศไทยได้ในอนาคต ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ซึ่งยึดหลักการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และหลักการมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา จึงได้จัดวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและยกระดับการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ที่กำหนดว่าประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ หรือการเป็น “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบและสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญสามารถรับมือในการเพิ่มโอกาสการค้าการลงทุนจากภายในประเทศและจากต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ได้

นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดไว้สอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์การสหประชาชาติได้กำหนดขึ้น ได้แก่ การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal : SDGs) โดยประเด็นสำคัญของการพัฒนาด้านการปฏิรูปการศึกษาตามกรอบการพัฒนาประเทศที่สำคัญได้แก่ การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพ

ของประชากรในทุกช่วงวัย ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญและความพร้อมในการเข้าร่วม ซึ่งการศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้า ประเทศไทยต้องมีนวัตกรรมเป็นของตนเองอย่างแน่นอน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของยุคไทยแลนด์ 4.0 คือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (กิตติศักดิ์ อังคะนาวิน, 2560) การพัฒนาขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ และการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้วยสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแนวคิดการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล ต้องมีการพัฒนาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะทวีคูณมากขึ้นเป็นลำดับ (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย 6 เขตพื้นที่ กับ 1 สถาบัน ได้แก่ เขตพื้นที่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง น่าน ตาก พิษณุโลก และสถาบันวิจัยและฝึกอบรม ลำปาง ที่ครอบคลุมภาคเหนือตอนบนและตอนล่าง บริหารจัดการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ภายใต้กรอบทิศทางของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย กรอบระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566) และนโยบายด้านอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) มุ่งเน้นการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย RMUTL Transform to Localization 5 Flagships (2+3) เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชน และมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ (ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2561-2565) อนึ่ง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 กำหนดครอบคลุมมาตรฐานการอุดมศึกษา 5 ด้าน คือ 1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน 2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย 5. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามวรรคหนึ่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้นักเรียน ต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และ แนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ปีการศึกษา 2560 ในภาพรวมพบว่าคะแนนเฉลี่ย ในภาพรวม คือ 2.82 อยู่ในระดับพอใช้ โดยมีคะแนนในรายองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ได้คะแนนเฉลี่ย 2.40 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง องค์ประกอบที่ 2 ด้านการ วิจัยและนวัตกรรม ได้คะแนนเฉลี่ย 3.49 อยู่ในระดับพอใช้ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริการ วิชาการ ได้คะแนนเฉลี่ย 3.00 อยู่ในระดับพอใช้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและ ความเป็นไทย ได้คะแนนเฉลี่ย 3.00 อยู่ในระดับพอใช้ และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหาร จัดการ ได้คะแนนเฉลี่ย 2.50 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยที่คณะกรรมการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน ได้ให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมว่าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางในการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ควรได้รับการทบทวนให้มีกระบวนการจัดทำ แผนที่ถูกต้องและให้มีความเข้มแข็ง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจนมีทิศทางในการปฏิบัติ ที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย อันจะทำให้กระบวนการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ของการพัฒนางานทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย: รายงานการประเมินตนเอง ระดับสถาบัน ปีการศึกษา 2560, 2561) เมื่อพิจารณา ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ปีการศึกษา 2560 ทำให้ทราบถึงปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันในความจำเป็นเร่งด่วนที่ผู้บริหาร และบุคลากรจำเป็นต้องทราบ เรียนรู้ทำ ความเข้าใจ และปรับทัศนคติ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และการปฏิวัติอุตสาหกรรมในโลกทำให้คนต้องมีทักษะและ คุณลักษณะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับภาวะปกติใหม่ ส่งผลให้อุดมศึกษาและระบบ การศึกษาของไทยต้องพลิกโฉมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (สมบัติ นพรัก, 2561) ดังนั้น แล้ววิธีการของความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จึงเป็น ตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การและ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใด นอกจากจะต้องมีสมรรถนะสูงในการ บริหารจัดการ จะต้องมีความรู้ที่สอดคล้องกับสภาวการณ์ ทิศทางการพัฒนาและแนวทางใน

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศ เพื่อพัฒนาองค์กร และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมพบว่าในยุคของการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ คือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วย และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการบริหารเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) และการบริหารแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ตามแนวคิดของเบส (Bass) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีคุณค่าสามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรให้บรรลุผล โดยมีการสนับสนุนจากงานที่ค้นพบของ Liu (2007) และ Nanjundeswaraswamy and Swamy (2014, pp. 57–62, อ้างอิงใน ดวงใจ ดงคาหลวง, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Mohsen and Mohammad, 2001, pp. 31–32, อ้างอิงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีย์สุขกุล, 2559) ที่ได้กล่าวว่าถ้าองค์กรปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น องค์กรต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าทักษะความเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อประกอบการขององค์กร องค์กรที่มีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะนำพาซึ่งความสำเร็จมาสู่องค์กร

ดังความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลและเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร และจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน
2. ประเภทบุคลากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp. 3–4, อ้างอิงในการุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52–53) และได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ปีงบประมาณ 2562 ประกอบด้วยบุคลากรสังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร กองการศึกษา และกองบริหารทรัพยากร รวมทั้งสิ้น จำนวน 185 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลล้านนาเชียงราย ปีงบประมาณ 2562 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสมการคำนวณการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973; อ้างอิงใน สุพรรณณี อึ้งปัญญัตตวงศ์, 2558) จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างกระจายครอบคลุมทั่วทั้งประชากร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นชั้นภูมิตามหน่วยงานของประชากรที่ศึกษา แล้วคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละหน่วยงาน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

3.1.1 ระดับการศึกษา ประกอบด้วย

- 1)ปริญญาตรี
- 2)ปริญญาโท
- 3)ปริญญาเอก

3.1.2 ประเภทบุคลากร ประกอบด้วย

- 1)บุคลากรสายสอน
- 2)บุคลากรสายสนับสนุน

3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1)น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-10 ปี
- 3) 11 ปี ขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4, อ้างอิงใน การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52-53) 4 ด้าน ได้แก่

3.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร หมายถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ประกอบด้วย ผู้ช่วยอธิการบดีเชียงราย รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเกษตร ผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร

บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย จังหวัดเชียงราย

ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาในระดับสูงสุดที่บุคลากรสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ นำ ที่แสดงออกมาให้ผู้ตามได้เห็นถึงความเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ตระหนักถึงความสำคัญของผู้ นำ มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพร้อมที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ และเต็มใจในการร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การพร้อมไปกับการส่งเสริม ริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่เน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และแนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็น ถึงการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นระบบ โดยมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่ชัดเจนในการทำงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีความยุติธรรมน่าทึ่ง ระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือใส ศรัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อของตนเองมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ตลอดถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สร้างค่า

นิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไข มีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทาย ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ให้เห็นถึงภาพอนาคตของกาทำงาน และเป้าหมายของการทำงาน ที่น่าสนใจอย่างชัดเจน สร้างการรับรู้ให้ผู้ร่วมงานตระหนักเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้สื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานด้วยการให้กำลังใจ เสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน กับผู้ร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงการรู้คุณค่าของตน ต่อการทำงานสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นระบบในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพบวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาให้ความสำคัญต่อข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัย ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหามาคิดพิจารณา รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ไขปัญหโดยการตั้งสมมุติฐาน ใช้เหตุผลและหลักฐานอ้างอิงเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและทีมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการคิดค้นให้เกิดความรู้ใหม่และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองได้คิดและตัดสินใจวางแผนงานด้วยตนเอง ตลอดถึงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทางโดยการให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่ต่างกันไป ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถพิเศษ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ แนะนำผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงานปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ ให้เวลาในการสอนงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเข้าใจ สนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค อย่างจริงใจและยุติธรรมรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจใน ความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือใส ครัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ได้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเป็นข้อสารสนเทศเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรในกำกับ
2. บุคลากรสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเป็นข้อสารสนเทศเพื่อปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. บทบาทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.1 สภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.3 การบริหารงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
 - 3.3.1 การบริหารงานคณะในเขตพื้นที่เชียงใหม่
 - 3.3.2 การบริหารงานส่วนสนับสนุนในเขตพื้นที่เชียงใหม่
 - 3.3.3 องค์ประกอบและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 4.3 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก การศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่เพียงแต่ทำให้คนได้มีโอกาสพัฒนาให้มีทักษะระดับสูงที่จำเป็นในตลาดแรงงานทุก ๆ ด้านเท่านั้น แต่ยังเป็นแหล่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับทุกภาคส่วนของสังคม เช่น ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักสังคมศาสตร์ ผู้ประกอบการ ข้าราชการ และอื่น ๆ คนที่มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะสามารถพัฒนาขีดความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และ ท้องถิ่นและการประกอบอาชีพต่าง ๆ เช่น เป็นครูสอนหนังสือเด็ก เป็นแพทย์ เป็นผู้นำและผู้บริหารในรัฐบาล ที่จะต้องทำการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ๆ ซึ่งส่งผลต่อประเทศและสังคมโดยส่วนรวม อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันในสังคมสมัยใหม่ของประเทศที่พัฒนาหรือในกลุ่มประเทศที่หนึ่งการจ้างงานเพราะมีความรู้จึงมักคุ้นกันจะไม่มีอีกต่อไป เพราะนายจ้างจะพยายามคัดเลือกคนที่เก่งและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นมีคุณค่าอย่างมหาศาลในการพัฒนาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานทุกภาคส่วนของประเทศไทย (สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2560, หน้า 1)

การศึกษาในระดับอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ ประกอบไปด้วยตัวแสดงที่มีความเป็นอิสระ หลากหลาย และมีอำนาจหน้าที่ที่แพร่กระจาย มีลักษณะโครงสร้างแบบ “bottom-heavy” โดยส่วนตัดสินใจมาจากเบื้องล่าง ซึ่งได้แก่ คณาจารย์ เนื่องจากคณาจารย์เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Clark, 1984, p. 9; Premfors, 1984, p. 41; Bartell, 2003, p. 42) นอกจากนี้คณาจารย์ยังรับผิดชอบเกี่ยวกับงานหลักของมหาวิทยาลัย คือการเรียนการสอน และการวิจัย และแม้แต่งานด้านการบริหาร อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นงานغمม ไม่ใช่เป็นงานหลัก ยกเว้นคณาจารย์ของกลุ่มประเทศที่สามและสี่ แหล่งที่มาของอำนาจอยู่ที่ความเชี่ยวชาญ ความรู้ในสาขาวิชาของอาจารย์แต่ละคน รวมถึงเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการในลักษณะร่วมมือกันในระดับต่ำ อำนาจในการตัดสินใจมีความหลากหลาย ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทจำกัด มีความแตกต่างเชิงโครงสร้างในระดับสูง และการพึ่งพากันในการปฏิบัติหน้าที่มีระดับต่ำ (Gomitzka, 1999, p. 12) เป็นระบบที่มีการผูกโยงกันแบบหลวม (loosely-coupled system) (Weick, 1976) หรือ มีลักษณะแบบ ‘organized anarchies’ (Cohen and March, 1986 in Bartell, 2003, p. 43) กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระบบอุดมศึกษา มีความสลับซับซ้อนมากที่สุด เพราะบริบทของอุดมศึกษาประกอบไปด้วยเป้าหมายที่คลุมเครือ กว้างขวาง ไม่ชัดเจน และบ่อยครั้งขัดแย้งซึ่งกันและกัน เพราะมีตัวแสดงที่เป็นอิสระมากมาย

ตัวแบบบนลงล่าง (top down approach) ไม่เหมาะสมที่จะนำมาทำความเข้าใจหรือมาใช้กับ ความสลับซับซ้อนดังกล่าว (Cerych and Sabatier, 1986, p. 285) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Clark (1983, p. 228) ที่ระบุว่า แม้กระทั่งในประเทศที่มีความเข้มงวดกวดขัน มีการควบคุม สูงสุด ระบบอุดมศึกษาก็เป็นระบบที่ไม่สามารถละเลยผู้ปฏิบัติระดับล่าง (bottom level) ได้เลย (สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2560, หน้า 5)

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ภายหลังจากประกาศใช้ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 ส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ต้องยุติบทบาทลง โดยได้ถ่ายโอนหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องไปยังสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ที่จัดตั้งขึ้นใหม่เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 โดยทำหน้าที่เสนอ นโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับ แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ จัดการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันระดับ ปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการให้กับคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) โดยยึดหลักการ กระจายอำนาจจากหน่วยงานนโยบายไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติการ เพื่อให้ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด/กำกับ มีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการในการดำเนินงาน โดยมีสภาสถาบันหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นองค์กรกำกับดูแลสถาบัน (Governing Body) ในระดับสูงสุด การทบทวนระบบอุดมศึกษาทำให้เกิดแนวคิดการขับเคลื่อนสู่ การเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของการขับเคลื่อน 4 มิติหลักของอุดมศึกษา คือ การปรับทิศทาง ปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ ปรับยุทธศาสตร์และปรับรูปแบบองค์กรใหม่ สร้างความชัดเจนในอัตลักษณ์ บนครักยภาพของสถาบันและเชื่อมโยงภารกิจความรับผิดชอบ ร่วมกันกับหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในระบบอุดมศึกษาอย่างมีพลวัตร เพื่อให้อุดมศึกษา ของประเทศมีขนาดและการดำเนินงานที่เหมาะสม สามารถรองรับบริบทใหม่ ๆ ในยุคศตวรรษ ที่ 21 รวมทั้งเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (คณะกรรมการ อุดมศึกษา, 2561, หน้า 78)

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับ อุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง

การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการ ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรมที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณ เป็นจำนวนมาก งานอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ มีความหลากหลายตามบริบทและประวัติ ความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง การบริหาร สถาบันอุดมศึกษาจึงมีความ แตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการใน ระดับอื่นแม้ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการ หรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนากำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การ บริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลัก ๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ คุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริการวิชาการ หรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือ แข่งขันของสถาบันนั้น การบริหาร ทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบัน ภายใต้หลักการของ ความมีอิสระภาพในการดำเนินการ (autonomy) และความมีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) (ภาวิช ทองโรจน์, 2558, หน้า 1)

ภายใต้หลักการดังกล่าวสภาสถาบันอุดมศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งทั้งสถาบัน อุดมศึกษารัฐ และเอกชนในฐานะที่เป็นองค์การบริหารสูงสุดของสถาบันทำหน้าที่สรรหาและ แต่งตั้งอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย เห็นชอบแผนระยะยาว การเปิดดำเนินการหลักสูตร บริหารงานบุคคล งบประมาณ จัดหาและบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถ ดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด ติดตามประเมินผลการดำเนินการ และตรวจสอบการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ได้รับการออกแบบและกำหนดให้เป็นหน่วยกำหนดนโยบายและรับผิดชอบกิจการทั้งหมดของ สถาบันโดยมีอธิการบดีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารจัดการ กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระ (autonomy) เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนทั้งในด้าน

วิชาการ การบริหารงานบุคคล การพิจารณากำหนดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ สภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจและหน้าที่ชัดเจนมาก และต้องใช้อำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบเต็มที่ทั้งในรูปองค์คณะ (สภาสถาบันอุดมศึกษา) และในฐานะตัวบุคคล (กรรมการสภา) ดังนั้นกรรมการสภาจึงต้องมีความรู้ เกี่ยวกับอุดมศึกษาและเรื่องของสถาบันนั้น ๆ ที่เข้าไปเป็นกรรมการสภาโดยเฉพาะ ทั้งนี้ต้องอยู่ในกรอบแห่งจรรยาบรรณและจริยธรรม (code of conduct) ที่ได้ประกาศให้สาธารณชนรับทราบอย่างชัดเจน สภาสถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่คณะกรรมการทางราชการโดยทั่วไป แต่กฎหมายกำหนดให้มีอำนาจ และหน้าที่ชัดเจนในการกำหนดนโยบาย กฎ กติกาต่าง ๆ และต้องทำหน้าที่เป็นผู้รักษา ประพฤติ ปฏิบัติตามนโยบาย กฎ กติกานั้นด้วย ซึ่งหมายถึงนอกจากบทบาทหน้าที่ในการกำหนด นโยบายเป็นหลักแล้ว ยังมีพันธกิจทางบริหารที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ในฐานะที่เป็นหน่วยบริหารที่ต้องมี Accountability และ Responsibility ขององค์กร ซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบทั้งทางแพ่ง อาญา และทางปกครอง ดังนั้น สภาสถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับอำนาจความรับผิดชอบที่กฎหมายกำหนดไว้สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับตัวเชิงระบบ เพื่อให้มีอิสระเต็มที่ในการบริหารจัดการและวิชาการ ภายใต้กรอบนโยบายและมาตรฐานของรัฐตามเงื่อนไขและคุณลักษณะของแต่ละสถาบัน และสถาบัน ต้องมีการปรับตัวในระดับนโยบาย มาตรการ รวมถึงการกำกับดูแลในระดับมหภาคที่ต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแล การเปิดเผยข้อมูลข้อสนเทศ และระบบมาตรฐานกลางที่อย่างน้อยต้องประกอบด้วยมาตรฐานสถาบัน และมาตรฐานหลักสูตร นอกจากนี้ สถาบันต้องมีการปรับตัวเชิงโครงสร้าง ให้สัมพันธ์กับพันธกิจระยะยาว ต้องมีความชัดเจนว่าสถาบันจะมีพันธกิจเน้นหนักตามศักยภาพ และความพร้อมของสถาบันในด้านใด รวมทั้งต้องมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันมีการปรับตัวให้ทันกับความรู้ในศาสตร์ ชำนาญการของแต่ละคนอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านความรู้และงานค้นคว้าวิจัย (ภาวิช ทองโรจน์. 2558, หน้า 4)

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและการเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ที่ต้องมีลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างคล่องแคล่ว รวมถึงการประสานความต้องการภายในองค์กรกับภายนอกองค์กรได้ทันต่อเหตุการณ์ตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

บทบาทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ทางวิชาการ และบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับพันธกิจ และเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับชาติ รวมทั้งก้าวทันเท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาในระดับโลก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการบริหารจัดการ ตลอดจนจะต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มีองค์ความรู้ และ ทักษะที่สามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวเมื่อบริบทตามกาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมที่คงที่ไปสู่สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและมีความรุนแรงขึ้น จึงเกิดความจำเป็นว่าต้องมีบุคคลผู้มีภาวะนำที่มีคุณสมบัติใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยเฉพาะในแวดวงการศึกษาในระดับสูงสุดคือสถาบันอุดมศึกษา มีผลการวิจัยจำนวนมากบ่งชี้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถทักษะในการบริหารงานและความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา นักวิจัยได้กล่าวถึงและได้พิสูจน์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของ สถานศึกษาในทุกระดับ และเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนา ผู้บริหารสถาบันการศึกษาซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกคาดหวังไว้สูงว่าจะแสดงภาวะผู้นำโดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง จนมีผู้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์กรหรือแม้แต่ว่าภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์องค์กรแห่งศตวรรษในอันที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และ การเมือง ในองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของ สถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ สถานศึกษาดำรงอยู่และก้าวหน้าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องการผู้บริหารที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา (นิเวศ ธรรมชัยชูศักดิ์ และธิดา กมลรุ่งเรือง, 2560, หน้า 88) ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่มั่นคงโดยยึดอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหามากมายที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไข

ให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารกับตำแหน่งของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อม ๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ลึกซึ้งและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างเหมาะสม นอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่สำคัญและจำเป็น ผู้บริหารที่เป็นผู้ให้ ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ และหากผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาและหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารราชการก็ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถาบันการศึกษา และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ทางวิชาการและบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับพันธกิจและเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับชาติ รวมทั้งก้าวทันเท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาในระดับโลก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการบริหารจัดการ ตลอดจนจะต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มีองค์ความรู้ และทักษะที่สามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ประกอบกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 รัฐบาลภายใต้การนำของ พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ชูแนวคิดการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ทำให้วันนี้สถาบันอุดมศึกษาของไทยซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นต้องเข้าสู่การพัฒนาโดยเฉพาะการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะทวีมากขึ้นตามลำดับ การจัดการศึกษาภายใต้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยโดยผู้บริหารและประชาคมกำหนดภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย จึงเป็นอีกช่องทางที่สำคัญในการทำให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่มหาวิทยาลัย 4.0 เพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ตามนโยบายของรัฐบาล

ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบัน สถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลักสำคัญที่ยอมรับในระดับสากล จำแนกได้ 4 ประการ คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ 2) การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อสร้างสรรค์จรรโลงให้สังคม 4) การทำนุศิลปวัฒนธรรมเพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์แห่งชาติไทย ซึ่งการดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ประสบ

ผลสำเร็จ จะต้องอาศัยผู้ที่มีความสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของพันธกิจได้คือ บุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และคณาจารย์ที่จะต้องปฏิบัติพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ควบคู่กันไปในส่วนที่เหมาะสม (เรณูมาศ มาอุ่น, 2559)

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ควรต้องเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างถ่วงถ่วง ตลอดจนถึงการแสดงบทบาทหน้าที่ของตน ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเต็มที่ กำลัง เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จนมีผู้กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนของ องค์การ หรือแม้แต่ภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ขององค์การแห่งศตวรรษในอันที่จะพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง โดยเฉพาะในวงการศึกษานั้นภาวะผู้นำการเป็นประเด็นสำคัญมากต่อระบบการศึกษาของรัฐอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน (Leslie S Kaplan, et al., 2005, p. 16; อ้างอิงใน การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2560, หน้า 25)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

สภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แรกเริ่มจัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่สอนในระดับปริญญาในนาม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 โดยการรวมวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษาประจำภูมิภาค และโรงเรียนเกษตรกรรมเข้าด้วยกัน โดยที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตเชียงราย ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติ 50 ปี ได้รับการสถาปนาและวางศิลาฤกษ์ เมื่อวันที่ 3 มกราคม พ.ศ.2539 เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาและการพัฒนาสู่ท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน และพื้นที่เขตสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ ตั้งอยู่ในเขตตำบลทรายขาว อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย บนเนื้อที่ 5,000 ไร่

ต่อมาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็น 1 ใน 9 แห่งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สายวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ

ชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอนวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชน ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีพื้นที่ครอบคลุมใน 6 จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย คือ เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง น่าน ตาก และพิษณุโลก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ตั้งอยู่ที่ตำบลทรายขาว อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เปิดการเรียนการสอนมาแล้ว 23 ปี ปัจจุบันจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี 2 คณะ คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรม โดยมีเอกลักษณ์ คือ การค้าและบริการจัดการเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้มีความก้าวหน้าในการพัฒนาอย่างเป็นลำดับ เป็นที่รับทราบและยอมรับในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ โดยมุ่งที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติบนฐานสร้างสรรค์นวัตกรรมวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชุมชนสู่สากล เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บุคคลากรในองค์กรต้องร่วมมือ ร่วมพลัง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างสรรค์ผลงานภายใต้ 3 ยุทธศาสตร์ ที่มุ่งปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการ (Change) มุ่งสร้างความแตกต่างในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความโดดเด่นเฉพาะด้าน (challenge) และมุ่งสร้างโอกาสในการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติบนฐานสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมเพื่อชุมชนท้องถิ่นทั้งในและต่างประเทศ (chance) และ 9 นโยบายที่มุ่งพัฒนาด้านการจัดการศึกษา วิจัยและรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ พัฒนาบุคลากรสายวิชาการสายสนับสนุนบริหารจัดการสร้างสรรค์ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และบริหารจัดการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งระดับชาติและนานาชาติ โดยเป้าหมายคือ การสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติที่ดีให้กับสังคมนั่นเอง

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1. ทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตามกรอบระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566)

จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนและพัฒนา ประกอบด้วยทุน (Capital) ดังต่อไปนี้ ทุนทางด้านบุคลากร ทุนทางด้านทางกายภาพ ทุนทางด้านองค์ความรู้และวัฒนธรรม ทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทุนทางด้านเงินทุน ซึ่งทุนเหล่านี้จะไปเชื่อมต่อการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม ภูมิปัญญา การเชื่อมโยงและสภาพคล่อง ตามลำดับซึ่งต้องมีการจัดการทางด้าน IT (IT Management) และสร้างการเชื่อมโยงคุณค่า (Value Management)

โดยใช้ภารกิจทั้ง 4 ด้าน เป็นกระบวนการ (Process) คือ ภารกิจด้านงานวิจัย ภารกิจด้านการเรียน การสอน ภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยได้นำมากำหนดทิศทางการพัฒนาตามกรอบของจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ และ ภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual หรือ E-University) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนามุ่งมั่นใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการให้ครบทุกภารกิจ ไม่ว่าจะเป็น E-Learning, E-Research, E-Service, E-Office และ E-Library เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น สังคมแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Society) มีความร่วมมือกับนานาชาติอารยประเทศ (International Collaboration) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดจากการรวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์เข้า ด้วยกัน (Emerging Technology)

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนาเองจะต้องคำนึงถึง เพราะในอีก 15 ปี ข้างหน้าสังคมจะเป็นสังคมแห่งองค์ความรู้ ทุกกลุ่มงานอาชีพจำเป็นต้องมุ่งสู่สังคมแห่งองค์ความรู้ นอกจากปฏิบัติเป็นแล้ว ยังคงต้องคิด เป็นด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเอง จำเป็นต้องมุ่งพัฒนาสังคมให้เป็น สังคมที่มีแต่ความห่วงใยและแบ่งปัน (Care and Share) ซึ่งกันและกัน

สังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญา (Intelligence Society) เป็นสังคมที่อุดมด้วยองค์ ความรู้และภูมิปัญญา ทั้งนี้เพื่อยกระดับและพัฒนาให้เกิดอัจฉริยะขององค์ความรู้ในเชิงบูรณาการ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม ชุมชน ซึ่งจำเป็นต้อง มีการเชื่อมโยงภูมิปัญญาด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ความเป็นคนที่สมบูรณ (Humanization) นับว่าเป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญมากของทุกองค์กร หากองค์กรมีความเข้าใจกับเป้าหมายและปรัชญาขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญต้อง เข้าใจต่อสังคมที่อุดมด้วยความรู้และภูมิปัญญาแล้วก็จะส่งให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน

เทคโนโลยีที่เกิดจากการผสมผสานจากหลาย ๆ ศาสตร์ (Emerging Technology) ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Emerging Technology) โดยการบูรณาการจากศาสตร์ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ เพื่อการระดมสมองจากความรู้ที่หลากหลาย การคิด ร่วมกัน เห็นพ้องร่วมกัน บนพื้นฐานข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

มุ่งสู่ความเป็นสากล (Internationalization) ยุคของโลกาภิวัตน์มีผลกระทบโดยตรงต่อ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในอนาคตที่ต้องสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

โดยมีทิศทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ (International Collaboration) ไม่ว่าจะเป็นการกิจการทางด้าน การเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ

ความเป็นมืออาชีพและนักปฏิบัติ (Hands-on Professional Graduates) ซึ่งนับว่าเป็น ค่านิยมร่วม (Core Value) ที่สำคัญอันหนึ่งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดย มีทิศทางจัดการเรียนการสอนให้มีความเชี่ยวชาญเป็นนักปฏิบัติควบคู่ไปกับการคิดเป็น ตลอดจนพัฒนามาตรฐานวิชาชีพการเป็นนักปฏิบัติพัฒนาองค์ความรู้ให้งานวิชาการก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นสากล พัฒนาสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายใน และ ภายนอกมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน

ความยั่งยืนทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Sustainable; Social & Environment) มุ่งไปที่ การกิจการวิจัย การบริการวิชาการ โดยมีทิศทางการพัฒนาการวิจัยในเรื่องของสิ่งแวดล้อม สำหรับภารกิจบริการวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมุ่งเน้นสู่การพัฒนา สังคมให้เป็นสังคมที่เกื้อกูลและแบ่งปันซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งภูมิปัญญาและ การเรียนรู้ส่วนภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมนั้น จะมุ่งพัฒนาเทคโนโลยี ผลผสมผสานมาประยุกต์สืบค้น เก็บรักษา บูรณะและถ่ายทอดการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกพื้นที่เพื่ออนุรักษ์สืบทอด ไปถึงอนุชนรุ่นหลัง

การพึ่งพาตนเอง (Autonomy) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีธรรมาภิบาลและ มีความทันสมัยต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงผสมผสานการบริหารจัดการร่วมกับเขตพื้นที่เป็น เครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งพึ่งตนเองและเลี้ยงตัวเองได้

การกำหนดทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในอนาคตอีก 15 ปีนั้น ได้กำหนดบนพื้นฐานศักยภาพของพื้นที่เป็นหลัก ทั้งนี้เทคโนโลยีที่จะ เกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของภาคเหนือ ดังนั้นกล่าวโดยสรุปในภาพรวม ของพื้นที่ภาคเหนือ สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. พื้นที่สูงตอนบน ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แม่น้ำ ลำธาร ภูเขา เป็นต้น
2. พื้นที่ราบลุ่มตอนล่าง (พืชไร่ และปศุสัตว์)
3. ชายแดนติดต่อกับ GMS และ East-West Corridor
4. ศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจของพื้นที่ (การเกษตร การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม ทัศนียภาพ สมุนไพรและสุขภาพ)

จากสภาพของภาคเหนือดังกล่าวข้างต้นแล้ว สามารถกำหนดทิศทางของเทคโนโลยี ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีสามารถที่จะเข้าไปมีบทบาทต่อสังคม ชุมชนในฐานะ

ที่เป็นสถาบันทางการศึกษาโดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดคุณค่า 4 กลุ่ม

1. กลุ่ม Green and Clean Technology เทคโนโลยีนี้ครอบคลุมถึงเทคโนโลยีสะอาด และรักษาสีสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้รวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน (Energy) อาหาร (Food) การจัดการของเสีย (Waste Management) และรวมถึงเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) เป็นต้น

2. กลุ่ม Logistics Technology สภาพภูมิประเทศของภาคเหนือมีความเหมาะสมมาก ที่ต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีนี้โดยเฉพาะสินค้าทางการเกษตรจากภาคเหนือทุกปีจะเกิดปัญหา มาโดยตลอด หากมีการศึกษาอย่างจริงจัง ปัญหาสินค้าทางการเกษตรอาจจะไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป

3. กลุ่ม ICT เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทมากในยุคสังคมแห่ง ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ในอีก 15 ปี ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา การวิจัย การบริการ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ การท่องเที่ยว ภูมิปัญญา เป็นต้น

4. กลุ่ม Fine Art Technology ศิลปวัฒนธรรมของสังคมในอนาคตจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนและสอดคล้องกับวิถีชีวิต และ วัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์ของสังคม ชุมชน

อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีทั้ง 4 กลุ่มนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในฐานะมหาวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะต้องเป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน ในภาคเหนือ

2. กรอบแผนพัฒนาระยะยาว

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ต้องเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนให้มีการบริหารเปลี่ยนแปลงที่ดีและยั่งยืนด้วยการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา ในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566) ทั้งนี้เพื่อเป็นกรอบรองรับการพัฒนา เทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ในอนาคต โดยเฉพาะ การผลิตกำลังคนให้เป็นนักปฏิบัติผนวกกับนักคิดทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับแรงงานไทย สร้างงานวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาสังคมชุมชน โดยเฉพาะในเขตภาคเหนือของประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนา ที่ยั่งยืน ในขณะเดียวกันบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาทุกคนจะต้อง ทำงานและอยู่ได้บนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมที่มีความสุข มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาให้บรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต กรอบแผนการ พัฒนาระยะยาวของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนานั้น ได้มีการวิเคราะห์เป็นลำดับ

ขั้นตอนบนพื้นฐานข้อมูล และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก มหาวิทยาลัยโดยแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566) แยกตามภารกิจด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีจิตสำนึกที่ดีในสังคมองค์ความรู้มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นสากลโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ บนพื้นฐานการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน

2. เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยเพื่อยกระดับและพัฒนาให้เกิดอัจฉริยะองค์ความรู้ในเชิงบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้วยจิตสำนึกนักวิจัยที่ดี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมชุมชน

3. เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านการบริการวิชาการเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงเครือข่ายความร่วมมือการให้บริการที่มีจิตสำนึกที่ดีด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และนำองค์ความรู้ไปพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4. เป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสีงแวดล้อมเพื่อยกระดับและพัฒนาจิตสำนึกของคนในสังคม ชุมชน รักและหวงแหนศิลปวัฒนธรรมและรักษาสีงแวดล้อม โดยใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ที่ต้องการ “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม

การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีลักษณะการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่ ใน 6 จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย คือ เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง น่าน ตาก และพิษณุโลก โดยอธิการบดีมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติงานประจำแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คล่องตัวรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ประกาศใช้ อาศัยอำนาจตามความมาตรา 24 และมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชชมงคล พ.ศ.2548 อธิการบดีจึงได้แต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชชมงคลล้านนา ที่ 1150/2562 สั่ง ณ วันที่ 4 กรกฎาคม 2562 และได้มอบอำนาจให้กับผู้ช่วย อธิการบดี (เชียงราย) ปฏิบัติราชการแทน ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา ที่ 1134/2562 โดยให้มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงานด้านนโยบาย กำกับดูแล และติดตามในสำนักบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา เชียงราย กองการศึกษา เชียงราย กองบริหารทรัพยากร เชียงราย รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน อำนวยการเกี่ยวกับงานของ คณะ สาขา สาขาวิชา ที่มีการจัดการเรียนการสอนในเขตพื้นที่เชียงราย และงานอื่น ๆ ที่อธิการบดี มอบหมาย ทั้งนี้ การมอบอำนาจไม่รวมถึงอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรือดำเนินการอื่นที่อธิการบดีจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งใด หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งนั้นหรือมติ คณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นกำหนดเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น หรือห้ามเรื่องการมอบ อำนาจไว้ รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่เป็นการทำบันทึกข้อตกลงหรือการลงนามใน ข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรหรือสถาบันอื่นทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ นโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งหากเรื่องใดที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับนโยบายและมีข้อผูกพัน กับมหาวิทยาลัยให้นำเสนออธิการบดีพิจารณาเห็นชอบโดยเร็ว

การบริหารจัดการคณะในเขตพื้นที่

การบริหารจัดการคณะในเขตพื้นที่ คณะตีประจำคณะต่าง ๆ ในส่วนกลางมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา จะมีคำสั่งการมอบหมายและมอบอำนาจให้รองคณบดีปฏิบัติ ราชการแทนคณบดีประจำแต่ละคณะในเขตพื้นที่ ดังนี้ 1) คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มงคลล้านนา ที่ 127/2562 สั่ง ณ วันที่ 3 กรกฎาคม 2562 เรื่อง การมอบหมายและมอบ อำนาจให้รองคณบดีปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ 2) คำสั่งมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา ที่ 081/2562 สั่ง ณ วันที่ 23 กรกฎาคม 2562 เรื่อง มอบอำนาจ ให้รองคณบดีคณบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน 3) คำสั่งมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา ที่ 118/2562 สั่ง ณ วันที่ 5 กรกฎาคม 2562 เรื่อง มอบอำนาจให้ รองคณบดีปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร โดยที่รอง คณบดีประจำเขตพื้นที่เชียงราย มีอำนาจกำกับดูแล อนุญาต อนุมัติหรือลงนามในหนังสือ ราชการ เอกสารการปฏิบัติราชการ หรือปฏิบัติราชการในภารกิจ และการดำเนินกิจการของ คณะ ที่คณบดีจะพึงปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรี และมอบ หมายให้ควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแล โดยสามารถบังคับบัญชาหน่วยงานในสังกัดคณะตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การมอบหมายและมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ไม่รวมถึงอำนาจในการสั่งการ อนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรือดำเนินการอื่นที่คณบดี จะพึงปฏิบัติ หรือดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งใด หรือมติคณะรัฐมนตรี ในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งนั้นหรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นกำหนด เรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น หรือห้ามเรื่องการมอบอำนาจไว้ รวมถึงการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะที่เป็นการทำงานที่ขัดตกลงหรือการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรหรือ สถาบันอื่นทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งหาก เรื่องใดที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับนโยบายและมีข้อผูกพันกับมหาวิทยาลัยให้นำเสนอคณบดี พิจารณาเห็นชอบโดยเร็ว ทั้งนี้ การมอบหมายและอำนาจในการปฏิบัติราชการแทนคณบดี ให้รองคณบดีมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. งานด้านการบริหารจัดการทั่วไป
2. งานด้านวิชาการและกิจการนักศึกษา
3. งานด้านส่งเสริมและพัฒนากิจการวิจัย หรือผลงานทางวิชาการ การบริการวิชาการ หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยี
4. งานด้านแผนและยุทธศาสตร์
5. งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานส่วนสนับสนุน โดยแบ่งเป็นกอง ดังนี้

1. กองบริหารทรัพยากรเชิงรายได้ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ที่ 1335/2561 สั่ง ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2561 เรื่อง มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการกองบริหาร ทรัพยากรปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีและภาระงานของผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร โดยให้มีอำนาจในลักษณะอำนาจการให้ความสนับสนุนภารกิจ กำกับ ติดตาม ดูแล การอนุญาต การอนุมัติ การลงนามในการปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นที่อธิการบดีจะพึงปฏิบัติ หรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ สั่งหรือมติคณะรัฐมนตรี และมอบหมาย ให้พิจารณาควบคุม กำกับดูแล ในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนภาระงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการกอง บริหารทรัพยากร ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 งานที่ได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

1. ด้านบริหารงานทั่วไป

- 1.1 ดำเนินการจัดส่งหรือแจ้งเวียนเกี่ยวกับงานด้านเอกสาร ตั้งแต่การจัดทำ การรับ-ส่ง การเก็บรักษา การยืม ตลอดจนลงนามในหนังสือโต้ตอบ เร่งรัด ทักท้วง ทวงถาม กับส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง และหนังสือประทับตรา ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยอนุโลม

1.2 แจกเวียนหนังสือที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอกได้ส่งถึงอธิการบดีและอธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายได้วินิจฉัยสั่งการหนังสือนั้นแล้ว เพื่อให้ส่วนงานหรือหน่วยงานภายในส่วนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรับทราบและ/หรือดำเนินการ

1.3 อนุมัติให้ใช้โทรศัพท์หรือโทรสารเพื่อใช้ในการกิจของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ

1.4 ลงนามในหนังสือรับรอง การทำงาน รับรองเงินเดือน รวมทั้งอนุมัติการเบิกเงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การศึกษาบุตร และค่าเช่าบ้านของคณาจารย์และบุคลากรภายใน เขตพื้นที่ที่ดูแลรับผิดชอบตามสิทธิ

1.5 อนุมัติการเบิกจ่ายเงินยืม เงินทดรอง และการดำเนินการตามระเบียบพัสดุวงเงินไม่เกิน 300,000 บาท ตามที่อธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือคณบดี หรือผู้ได้รับมอบอำนาจอนุมัติไว้แล้ว

2. ด้านการบริหารงานบุคคล

พิจารณาอนุญาตการลาของบุคลากรในสังกัดกองบริหารทรัพยากร ตามกฎหมายระเบียบ แบบแผนของทางราชการ ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการลาของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 ลาป่วยครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วัน

2.2 ลาคลอดบุตรครั้งหนึ่งไม่เกิน 90 วัน หรือลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตรไม่เกิน 14 วันทำการ

2.3 ลากิจส่วนตัวครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วันทำการ

2.4 ลาพักผ่อนครั้งหนึ่งไม่เกิน 10 วันทำการยกเว้น การอนุญาตให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อต่างประเทศ การลาไปศึกษา ฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ การลาป่วยครั้งหนึ่งเกิน 120 วัน การลากิจครั้งหนึ่งเกิน 44 วันทำการ

ส่วนที่ 2 งานที่มอบหมายให้ประสานงานและร่วมดำเนินงานกับผู้ช่วยอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี โดยที่ให้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร มีภาระงานหลักตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ กำหนด และมีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งการ มอบหมายกำกับ แนะนำตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ด้านงานบริหารทั่วไป
- 2.2 ด้านงานยุทธศาสตร์และแผน
- 2.3 ด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4 ด้านงานคลังและพัสดุ
- 2.5 ด้านงานบริการ

2. กองการศึกษาเชิงราย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ที่ 1336/2561 สั่ง ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2561 เรื่อง มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการกองการศึกษา ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีและภาระงานของผู้ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร

ส่วนที่ 1 งานที่ได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

1. ด้านบริหารงานทั่วไป

1.1 ดำเนินการจัดส่งหรือแจ้งเวียนเกี่ยวกับงานด้านเอกสาร ตั้งแต่การจัดทำ การรับ-ส่ง การเก็บรักษา การยืม ตลอดจนลงนามในหนังสือโต้ตอบ เร่งรัด ทักท้วง ทวงถาม กับส่วนงาน ภายใน มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง และหนังสือประทับตรา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย งานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยอนุโลม

1.2 แจ้งเวียนหนังสือที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอกได้ส่งถึงอธิการบดีและ อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายได้วินิจฉัยสั่งการหนังสือนั้นแล้ว เพื่อให้ ส่วนงานหรือ หน่วยงานภายในส่วนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรับทราบและ/หรือดำเนินการ

1.2.1 ลาป่วยครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วัน

1.2.2 ลาคลอดบุตรครั้งหนึ่งไม่เกิน 90 วัน หรือลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร ไม่เกิน 15 วันทำการ

1.2.3 ลากิจส่วนตัวครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วันทำการ

1.2.4 ลาพักผ่อนครั้งหนึ่งไม่เกิน 10 วันทำการ

1.3 อนุมัติให้ใช้โทรศัพท์หรือโทรสารเพื่อใช้ในภารกิจของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบ

2. ด้านการบริหารงานบุคคล

พิจารณาอนุญาตการลาของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษา ตามกฎหมายระเบียบ แบบแผนของทางราชการ ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการลาของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 ลาป่วยครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วัน

2.2 ลาคลอดบุตรครั้งหนึ่งไม่เกิน 90 วัน หรือลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร

ไม่เกิน 15 วันทำการ

2.3 ลากิจส่วนตัวครั้งหนึ่งไม่เกิน 30 วันทำการ (ง) ลาพักผ่อนครั้งหนึ่งไม่เกิน 10 วันทำการ

ยกเว้น การอนุญาตให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อต่างประเทศ การลาไปศึกษาฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ การลาป่วยครั้งหนึ่งเกิน 120 วัน การลากิจครั้งหนึ่งเกิน 45 วันทำการ

ส่วนที่ 2 งานที่มอบหมายให้ประสานงานและร่วมดำเนินงานกับผู้ช่วยอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี โดยที่ให้ผู้ช่วยการกองบริหารทรัพยากร มีภาระงานหลักตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนด และมีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งการ มอบหมายกำกับ แนะนำตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ด้านงานบริหารทั่วไป
- 2.2 ด้านงานส่งเสริมวิชาการ
- 2.3 ด้านงานส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา
- 2.4 ด้านงานส่งเสริมวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย บริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารฯ โดยมีลักษณะการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่

องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ประกอบไปด้วย

1. ผู้ช่วยอธิการบดี เชียงราย
2. รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
3. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
4. รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร
5. ผู้อำนวยการกองการศึกษา
6. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร

โดยมีผู้ช่วยอธิการบดี เชียงราย เป็นประธานคณะกรรมการ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาหรือพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสังกัดมหาวิทยาลัยคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นไปตามแนวข้อบังคับว่าด้วยคณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พ.ศ. 2553 ดังนี้ 1) กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2) ขับเคลื่อนนโยบายการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความเข้าใจที่ดีต่อการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยร่วมกัน 4) วิเคราะห์ แก้ปัญหาและสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารงานเพื่อจัดทำองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย 5) ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย 6) กรณีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานมหาวิทยาลัยหรือที่สภามหาวิทยาลัย หรือสภาวิชาการหรืออธิการบดีมอบหมาย 7) พิจารณากลับกรอง ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย 8) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคลากรใดเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

สุภาวดี ไชยพัชราภรณ์ (2558, หน้า 16) กล่าวว่าผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่มทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือกล่าวคือสามารถนำภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่

นิเวศ ธรรมชัยชูศักดิ์ และคณะ (2560, หน้า 91) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์การของผู้นำ ได้แก่ การใช้ทักษะความสามารถรวมถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ประกอบกับการใช้อำนาจอิทธิพลด้วยความเป็นธรรมชาติของผู้นำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา

และเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้นำในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เบญจมาภรณ์ ผินสุ่ (2558, หน้า 15) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการ แก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้ การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

เพชรรัตน์ ไล่วิชาการติกุล (2560, หน้า 97) ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีที่แท้จริง คือ ความสามารถในการชักนำ โนมน้าวให้ผู้อื่นมาร่วมทำงานกับตนได้อย่าง มีสุขมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ เพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายอันสูงสุดขององค์การ ร่วมกันโดยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรู้สึกดีใจ เต็มใจ และสุขใจที่จะก้าวตามผู้นำ โดยยึดผู้นำเป็นแบบอย่างในดำเนินชีวิต

Wheelen and Hunger (2008, 94; อ้างอิงใน ประชญา สภาพงศ์, 2559, หน้า 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการชักนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามที่มีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกหรือการกำหนดแนวของผู้นำ เป็นศิลปะของการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เป็นแกนกลางของการประสานงานของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้นำ ที่แสดงออกมาให้ผู้ตามได้เห็นถึงความเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำ มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพร้อมที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ และเต็มใจในการร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ฐาณินญา โชมพัตรภรณ์ (2558, หน้า 26) กล่าวว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง การรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการที่มีความมั่นคงและเข้าใจได้และต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยทำให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง ปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้แก่ทีมในการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดี ช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคของการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมผู้นำอย่างชัดเจน โดยการชี้นำทิศทางการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลร่วมกันในองค์การ โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้สรุปและเสนอวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 9 ยุค ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 188)

1. บุคลิกภาพ (Personality Era) ยุคนี้จะรวมถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษาอย่างเป็นทางการในครั้งแรก ประกอบด้วย 2 ช่วงเวลา คือ

- 1.1 ช่วงเวลาวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Period) ยุคนี้นักวิจัยจะเน้นการศึกษาเรื่องวีรบุรุษที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์โลก และมีข้อเสนอแนะว่า ควรเลียนแบบบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของพวกเขาเพื่อจะได้เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ตัวอย่างการศึกษาในช่วงเวลานี้เช่น Bowden (1927) อธิบายภาวะผู้นำบนพื้นฐานของลักษณะทางกรรมพันธุ์หรือสิ่งที่ถ่ายทอดกันได้ทางพันธุกรรม โดยในเวลาต่อมาพบว่า มีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับผลการศึกษาในยุคนี้หลายประการ เช่น ผลการศึกษาไม่ได้พิสูจน์ว่าเป็นไปตามที่นักวิจัยอธิบายหรือสรุปไว้ และต่อมายังพบอีกว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันมากและบุคลิกภาพเหล่านั้นก็ยากที่จะ

เลียนแบบกันได้ นอกจากนั้นยังมีข้อจำกัดเรื่องความเชื่อว่า ภาวะผู้นำจำกัดอยู่ในเฉพาะชนชั้นสูงเท่านั้น จากเหตุผลข้อโต้แย้งต่าง ๆ ทำให้ยุคนี้อคติบทบาทความสำคัญลง และมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ช่วงเวลาคุณลักษณะ

1.2 ช่วงเวลาคุณลักษณะ (Trait Period) เริ่มมีการศึกษาถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลและพัฒนาคุณลักษณะทั่วไปขึ้นมา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดว่า จะทำให้ศักยภาพ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้นำสูงขึ้น แต่ผลปรากฏว่า มีความล้มเหลวเมื่องานวิจัย พบว่าไม่มีคุณลักษณะเพียงอย่างเดียว หรือกลุ่มของคุณลักษณะนิสัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ดี คุณลักษณะส่วนใหญ่ยังไม่สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ได้ นอกจากนั้นยังพบปัญหาเรื่องการไม่ได้ให้ความกับปัจจัยด้านสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผลการศึกษาที่พบจึงสามารถใช้ได้ในบางสถานการณ์เท่านั้น และประเด็นคือยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนไม่เพียงพอที่จะระบุได้ว่า คุณลักษณะเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลสุดท้ายพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคุณลักษณะได้รับการพิสูจน์ว่าง่ายเกินไปไม่รัดกุม และในที่สุดทำให้นักวิชาการหมดความสนใจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 189)

2. ยุคการใช้อิทธิพล (Influence Era) ยุคนี้ได้พัฒนาแนวคิดต่อจากยุคคุณลักษณะ โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ใช่คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียว และมุ่งเน้นในแง่อำนาจและอิทธิพล ประกอบด้วย 2 ช่วงเวลา คือ

2.1 ช่วงเวลาความสัมพันธ์ทางอำนาจ (Power Relations Period) ตัวอย่างทฤษฎีกลุ่มนี้ เช่น แนวคิดฐานอำนาจ 5 ประการ (Five Bases of Approach) ของ French (1956) และของ French และ Raven (1959) (อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 189) ตอนแรกมีความพยายามในการอธิบายประสิทธิผลผู้นำในลักษณะของแหล่งที่มาของอำนาจและปริมาณอำนาจที่ใช้ รวมถึงวิธีการใช้อำนาจนั้นแต่ต่อมามีความสนใจเรื่องอิทธิพลเชิงอำนาจของผู้นำ นอกเหนือจากนั้นพบว่าผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบเบ็ดเสร็จภาวะผู้นำควบคุม เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และการใช้อิทธิพลแบบทิศทางเดียวจากบนลงล่างโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมสำหรับโลกในยุคปัจจุบัน

2.2 ช่วงเวลาการโน้มน้าวใจ (Persuasion Period) ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น Scknek (1928) (อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 190) เสนอทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leader Cominace Approach) ซึ่งในยุคของ ช่วงเวลาการโน้มน้าวชักจูงนี้เรื่องการใช้ อำนาจแบบบีบบังคับจะถูกลดบทบาทไปและผู้นำจะถูก มองว่าเป็นปัจจัยที่มีอำนาจในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม แนวคิดที่ผู้นำมีอำนาจ เห็นผู้อื่นนี้ยังคงมีการ

นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน เช่น อำนาจ ของสมาชิกในกลุ่มที่มีตำแหน่งต่ำกว่า (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 190)

3. ยุคการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behaviour Era) ยุคนี้เป็นทิศทางใหม่ที่มุ่งเน้นสิ่งที่ผู้นำทำซึ่งตรงข้ามกับคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือแหล่งอำนาจของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับการนิยามว่าเป็นส่วนย่อยของพฤติกรรมมนุษย์ ในยุคนี้ความก้าวหน้าในเรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างมาก เพราะมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนอย่างชัดเจนและสามารถนำ แนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้อย่างง่าย โดยพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาในยุคนี้บางงานจะเน้นที่รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ยุคนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ

3.1 ช่วงเวลาการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตอนต้น (Early Behaviour Period) ช่วงเวลาการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในตอนต้นนี้ เป็นภาคขยายของช่วงเวลาคุณลักษณะ (Trait Period) แต่แทนที่จะศึกษาคุณลักษณะบุคลิกภาพ กลับมุ่งเน้นการศึกษาที่การพัฒนาคุณลักษณะทางพฤติกรรม เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan ที่ระบุว่า มีคุณลักษณะทางพฤติกรรม ที่สำคัญของผู้นำอยู่ 2 ประการได้แก่ การริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure) หรือผู้นำที่เน้นการทำงานให้สำเร็จ และการคำนึงถึงความสัมพันธ์ (Consideration) หรือผู้นำเอาใจใส่เรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม

3.2 ช่วงเวลาการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตอนปลาย (Late Behaviour Period) ช่วงเวลาการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในตอนปลาย เป็นการพัฒนาทฤษฎีในตอนต้นให้สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น โมเดลที่มีชื่อเสียงมากที่สุดโมเดลหนึ่งคือ โมเดลตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Model) เป็นลักษณะตาข่ายแบบ 9x9 ที่แกนด้านหนึ่งเป็นพฤติกรรมการคำนึงถึงความสัมพันธ์ ส่วนแกนอีกด้านหนึ่งเป็นพฤติกรรมการริเริ่ม โครงสร้าง นี้เสนอว่าผู้ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 9 ของพฤติกรรมการคำนึงถึงความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการริเริ่มโครงสร้าง หรืออีกตัวอย่างหนึ่งคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X เสนอว่า คนเรามีลักษณะเป็นคนเฉื่อยชา (passive) จึงจำเป็นต้องได้รับการชี้แนะและจูงใจด้วยปัจจัยจูงใจภายนอก เพื่อให้คนตอบสนองความต้องการขององค์การในขณะที่ทฤษฎี Y เสนอว่า คนได้รับการจูงใจจากแรงจูงใจภายในอยู่แล้ว ดังนั้นจึงต้องการเพียงสภาพการทำงานหรือเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม ต่อมาในยุคพฤติกรรมตอนปลายนี้พบข้อเท็จจริงว่า ผู้นำไม่สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง หรือไม่ใช้สาเหตุโดยตรง ผู้นำทำได้เพียงแค่สร้างเงื่อนไขและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเท่านั้น

3.3 ช่วงเวลาการวางเงื่อนไขการกระทำ (Operant Period) ช่วงเวลานี้ มองผู้นำในฐานะผู้บริหารการเสริมแรง ซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำจะเป็นการเสริมแรงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ ทฤษฎีต่าง ๆ ในยุคนี้ ได้มีการนำมาศึกษาวิจัย แต่หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนทฤษฎีเหล่านี้ยังปนเปื้อนหรือยุ่งเหยิงอยู่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 190)

4. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Era) ยุคนี้เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าครั้งสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยมีการพิจารณาปัจจัยที่สำคัญนอกเหนือจากตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ชนิดของงาน สถานะทางสังคมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจตามตำแหน่งที่เกี่ยวข้องของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและธรรมชาติของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยต่าง ๆ ทางสถานการณ์เหล่านั้นเป็นตัวกำหนด ชนิดของคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะ อิทธิพล และพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะปฏิบัติแตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์ แบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา คือ

4.1 ช่วงเวลาสภาพแวดล้อม (Environment Period) ในยุคช่วงเวลาสภาพแวดล้อม ผู้นำจะปรากฏตัวต่อเมื่ออยู่ในสถานที่ เวลาและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม แนวคิดนี้ไม่ยึดติดกับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำเพราะหากว่า พวกเขาจะออกจากตำแหน่งไปบุคคลอื่นก็สามารถเข้ามาแทนที่ได้ไม่ยาก มีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนแนวคิดนี้อย่างชัดเจนและนักวิจัยหลายคนได้เสนอตัวแปรทางสภาพแวดล้อมเพิ่มเติมในบริบทของภาวะผู้นำ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

4.2 ช่วงเวลาสถานภาพทางสังคม (Social Status Period) ช่วงเวลาสถานภาพทางสังคมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าถ้าสมาชิกกลุ่มได้รับผิดชอบงานพิเศษบางอย่าง พวกเขาจะเกิดความคาดหวังว่าแต่ละบุคคลจะปฏิบัติในแนวทางหรือพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติมาก่อน ดังนั้นบทบาทของผู้นำและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงถูกกำหนดโดยความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายเกี่ยวกับพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่พวกเขากระทำเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

4.3 ช่วงเวลาสังคม-เทคนิค (Sociol-technical Period) ช่วงเวลาสังคม-เทคนิค จะเน้นด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ กลุ่มนี้จะรวมตัวแปรหรือปัจจัยที่สำคัญทางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมในช่วงเวลาหลังของทั้งสองระยะคือช่วงเวลาสถานภาพทางสังคมและช่วงเวลาสังคม-เทคนิค มีความก้าวหน้ามากกว่าช่วงเวลาสภาพแวดล้อม เนื่องจากช่วงเวลาระยะหลังเริ่มต้นเห็นความสำคัญของอิทธิพลกลุ่ม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 192)

5. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำที่แปรผันตามเหตุการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Era) ยุคภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency) นี้เป็นตัวแทนของความก้าวหน้าสำคัญในวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

เป็นครั้งแรกที่ยอมรับว่า ภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ในรูปแบบมิติเดียวโดยสิ้นเชิง แต่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหลายประการ ในส่วนสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการณ์แปรตามเหตุการณ์ หรือขึ้นอยู่กับปัจจัยบางปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรม บุคลิกภาพ อิทธิพลและสถานการณ์โดยทั่วไป ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้พยายามที่จะเลือกตัวแปรปรับ (moderator variable) ที่เป็นสถานการณ์มารวมอยู่ด้วยเพื่ออธิบายประสิทธิผลภาวะผู้นำ และสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบไหนในยุคนี้ นักวิจัยจำนวนมากมีความแน่ใจว่า ในที่สุดพวกเขาก็พบที่มา (source) ของความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และทำให้เกิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จำนวนมาก (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 193)

สามทฤษฎีที่เด่นที่สุดในยุคนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Contingency Theory) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory) และทฤษฎีปทัสถาน (The Normative Theory) หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เน้นที่ความจำเป็นที่จะให้ผู้นำ อยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับพวกเขามากที่สุด หรือการฝึกผู้นำให้เปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำของพวกเขา ส่วนหลักการของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายจะเน้น สถานการณ์หรือพฤติกรรมของผู้นำน้อยกว่า แต่จะเน้นเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ส่วนโมเดลทฤษฎีปทัสถานก็จะมี ความแตกต่างออกไปอีกโดยจะเน้นที่ การแนะนำผู้นำว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบไหนจึงเหมาะสมที่สุด ซึ่งอยู่กับสถานการณ์ความจำเป็นสำหรับการยอมรับการตัดสินใจ แนวคิดสุดท้ายนี้ทำให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งหมายความว่า คุณลักษณะและระดับของอำนาจอิทธิพลของผู้นำจะเป็นอย่างไรก็ตาม ผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อเพิ่มอำนาจ ประสิทธิภาพของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ในขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนจำนวนมาก แต่ก็ปรากฏข้อโต้แย้งมาก เช่นเดียวกัน และยังคงมีการนำไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีเหล่านี้มีข้อบกพร่องที่สำคัญคือ ประการแรกแต่ละทฤษฎีมีความแตกต่างกันมาก มากจนกระทั่งไม่สามารถที่จะระบุช่วงเวลาชัดเจน ภายใต้อายุได้ ทฤษฎีทั้งหมดดูเหมือนจะมีส่วนสำคัญในคำตอบของปริศนาของภาวะผู้นำ (Leadership Puzzle) แต่ไม่มีทฤษฎีไหนให้คำตอบได้ทั้งหมด ประการที่สองมีปัญหาหลายอย่างที่ยุ่งยากเกินกว่าที่จะนำทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการถึงแม้ว่าจะมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยในการประยุกต์ใช้ก็ตาม ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีของ Vroom-Jago ผู้นำจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับตัดสินใจและ

จัดการปัญหาต่าง ๆ ขององค์การจนกระทั่ง พวกเขาไม่มีเวลาที่จะมาวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการใช้โมเดลที่ซับซ้อนตามที่ทฤษฎีกำหนด แม้จะเป็นความจริงที่ว่า มິงานวิจัยในยุคนี้มากกว่ายุคก่อนหน้านี้ แต่โดยทั่วไปทฤษฎีในยุคนี้ ดูเหมือนว่า จะนำไปใช้ได้อย่างจำกัด ยกเว้นเรื่องการยอมรับที่สำคัญในเรื่องธรรมชาติของ ปฏิสัมพันธ์ซึ่งยุคภาวะผู้นำตอนเริ่มแรกยังมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของปฏิสัมพันธ์อยู่น้อย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 194)

6. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Era) การศึกษาภาวะผู้นำถูกกลับมาทำให้เห็นความสำคัญอีกครั้งเมื่อมีการเสนอว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับการจำแนกตามบทบาทและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความคิดนี้ทำให้เกิดยุคการแลกเปลี่ยนขึ้น ซึ่งเป็นการนำส่วนที่สำคัญของแนวคิดจากยุคอิทธิพลกลับมาใช้อีกครั้ง โดยเน้นอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ในขั้นของวิวัฒนาการการพัฒนาระบบการอิทธิพล มีการยกเรื่องการมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำมาเป็นประเด็นสำคัญ และมีการพัฒนา บทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องด้วย ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

6.1 ช่วงเวลาการแลกเปลี่ยน (Exchange Period) ผู้นำอาจจะมีการแลกเปลี่ยนแบบที่ต่างกันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละคนภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเหล่านี้ และการเกิดภาวะผู้นำจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วย ผู้นำแบบต่าง ๆ จะเกิดขึ้นตามความแตกต่างของการริเริ่มและการรักษาการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นเมื่อ ผู้ตามมีความสามารถน้อย ผู้นำยอมรับบุคลิกภาพที่หลากหลายได้ และจะอดทนได้ต่อความเบี่ยงเบนต่าง ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีในช่วงระยะนี้ยังคงมีการใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

6.2 ช่วงเวลาการพัฒนาบทบาท (Role Development Period) ในช่วงการพัฒนาบทบาทยังมีองค์ประกอบในเรื่องการแลกเปลี่ยนอยู่ แต่มีการเน้นไปที่บทบาทที่มีความเกี่ยวข้องกันของผู้ตาม แนวคิดแนวคิดที่มีความสำคัญในช่วงนี้ คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Exchange Theory) เช่น ทฤษฎีของ Hollander ค.ศ. 1979 และของ Jacob ค.ศ. 1970 และแนวคิดโมเดลการสร้างบทบาท (Role-Making Model) เช่น ทฤษฎีของ Graen และ Cashman ค.ศ.1975 แนวคิดเหล่านี้ให้ความเคารพและการค้ำไว้ซึ่งสถานะแก่ผู้นำ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ผู้นำใช้ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน มีความยุติธรรม โดยที่ไม่มีการครอบงำทั้งจากฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตาม ในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้เกิดความหวังในทางบวก พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นสิ่งสะท้อนถึงการบรรลุวุฒิภาวะ (Maturity) ทักษะระหว่าง

บุคคล (Interpersonal Skill) และสมรรถนะ (Competence) ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากแนวคิดนี้ได้เสนอว่าบางครั้งภาวะผู้นำอาจจะอยู่กับผู้ตามไม่ได้อยู่กับผู้นำทั้งหมด (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 195)

7. ยุคต่อต้านภาวะผู้นำ (Anti-Leadership Era) สืบเนื่องมาจากมิงงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่ต้องการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ แต่ดูเหมือนจะหาข้อสรุปไม่ได้และบางที่อาจจะไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ในสมการภาวะผู้นำปรากฏว่าไม่สามารถอธิบายอะไรได้ จึงเกิดแนวคิดว่ากระบวนการที่คนภาวะผู้นำที่มีอยู่ใช้ไม่ได้ และทำให้เกิดยุคต่อต้านภาวะผู้นำขึ้น ยุคต่อต้านภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

7.1 ช่วงเวลาคลุมเครือ (Ambiguity Period) ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการอ้างสาเหตุ (Attribution Approach) เช่น Pfeffer ค.ศ. 1977 ในช่วงเวลาแห่งความคลุมเครือนี้มีการโต้เถียงกันว่าภาวะผู้นำอาจจะเป็นเพียงปรากฏการณ์การรับรู้ที่เกิดขึ้นในใจของผู้สังเกต ซึ่ง Pfeffer ได้เขียนบทความที่สำคัญชิ้นหนึ่งเรื่อง ความสับสนคลุมเครือของภาวะผู้นำ (The Ambiguity of Leadership) กล่าวว่า โดยหลักแล้วภาวะผู้นำเป็นเพียงสัญลักษณ์แสดงนัยว่าผลการปฏิบัติของผู้นำเป็นเพียงสิ่งเล็กน้อยที่ตามมา และยังมีนักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แนะนำว่าเราควรเลิกให้ความสนใจภาวะผู้นำและควรละทิ้งมโนทัศน์เรื่องภาวะผู้นำ นอกจากนี้ Meindl และคนอื่น ๆ ประมาณ ค.ศ. 1985 กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคำที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เราไม่สามารถเข้าใจได้

7.2 ช่วงเวลาการทดแทน (Substitute Period) ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Leadership Substitute Theory) ช่วงเวลานี้พัฒนาโดยตรงจากยุคสถานการณ์ (Situational Era) โดยมีความพยายามที่จะระบุตัวทดแทนภาวะผู้นำต่าง ๆ เช่น มีโมเดลแสดงให้เห็นว่าสถานการณ์สามารถลดความสำคัญของภาวะผู้นำได้หรือตัวทดแทนทำให้พฤติกรรมผู้นำลดความสำคัญลง Kerr และ Jermier ได้เสนอว่าคุณลักษณะของงาน คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะขององค์การ สามารถป้องกันหรือขัดขวางไม่ให้ภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สิ่งป้องกันหรือขัดขวางเหล่านี้เรียกว่า ตัวทดแทนภาวะผู้นำ (Leader Substitutes) และตัวที่ทำให้ผู้นำมีความเป็นกลาง (Leader Neutralizers) ในสถานการณ์การทำงาน แนวคิดนี้มีประโยชน์ในการอธิบายเมื่อพบว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ สิ่งที่จะเข้าใจได้ยากในช่วงเวลาการทดแทนนี้คือ สิ่งที่เป็นตัวทดแทนภาวะผู้นำและตัวที่ทำให้ภาวะผู้นำมีความเป็นกลาง ผู้นำ

อาจจะเป็นผู้ที่นำเข้าสู่สถานการณ์เอง ดังนั้น จึงอาจจะไม่ใช่สภาวะของการไม่มีภาวะผู้นำ แต่ภาวะผู้นำได้เกิดขึ้นก่อนหน้านั้นแล้ว (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 196)

8. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำจากวัฒนธรรม (The Culture Era) หลักรากมุ่มมองแง่ร้าย ๆ ของยุคต่อต้านภาวะผู้นำผ่านไปยุควัฒนธรรมก็เข้ามาแทนที่ในยุคนี้เสนอว่าภาวะผู้นำไม่ใช่ปรากฏการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือของคู่ปฏิสัมพันธ์ หรือของกลุ่มเล็ก ๆ แต่เป็นอำนาจทุกอย่างของวัฒนธรรมองค์การทั้งองค์การ ในตอนเริ่มต้นภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการเพิ่มปริมาณการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เน้นที่ผลผลิตและประสิทธิภาพ และได้พัฒนามาเป็นการเน้นที่การเพิ่มคุณภาพ การบรรลุตามความคาดหวังค่านิยมต่าง ๆ ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น Pascale และ Athos ใน ค.ศ. 1981 เสนอมุมมองภาพใหญ่ระดับมหภาคของ ภาวะผู้นำ (Macro-view of Leadership) ที่รวมทฤษฎี 7-S Framework และ Peters และ Waterman ใน ค.ศ. 1982 เสนอแนวทางค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) นอกเหนือจากนั้น Ouchi ใน ค.ศ. 1981 กับ Ouchi และ Jaeger ใน ค.ศ. 1978 ได้เสนอทฤษฎี Z (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 197)

ยุควัฒนธรรมกล่าวได้ว่า เป็นส่วนขยายจากช่วงตัวทดแทนของผู้นำ เนื่องจากข้อเสนอที่ว่าหากผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในองค์การได้ พนักงานจะสามารถนำตนเองได้ (Self-Leadership) ตามทฤษฎีของ Manz และ Sims ใน ค.ศ. 1987 หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเมื่อวัฒนธรรมถูกสร้างขึ้นในองค์การแล้วจะมีการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปในองค์การ ภาวะผู้นำ อย่างเป็นทางการจะมีความมีความจำเป็นก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่มีการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ตามทฤษฎีของ Schein ค.ศ. 1985 นอกจากนั้นยุคนี้ยังเป็นผลสืบเนื่องจากยุคการแลกเปลี่ยน เพราะวัฒนธรรมสามารถสร้างขึ้นจากภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับล่างและขึ้นมาถึงระดับสูงขององค์การ และเป็นอีกครั้งหนึ่งที่กระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเข้าสู่ภาวะเฉื่อยหรือสภาวะที่ไม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ยกเว้นแต่ในช่วงกระบวนการริเริ่มและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 197)

9. ยุคของการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Era) ยุคนี้เรียกได้ว่าเป็นตัวแทนของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่ และมีศักยภาพมากที่สุดในวิวัฒนาการการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาแนวคิดในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้มีอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจภายใน ซึ่งตรงกันข้ามกับแรงจูงใจภายนอกในยุคการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม (Proactive) มากกว่าเป็นผู้ถูกกระทำ (Reactive) เป็นผู้ที่หัวรุนแรง (Radical) มากกว่าเป็นพวกอนุรักษ์นิยม (Conservative) ผู้นำจะสร้างนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า และเปิดรับต่อแนวคิดใหม่ ๆ ในยุคภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Enthusiastic Commitment) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงองค์การกำลังมีการเปลี่ยนแปลงโดยจะช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ และส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพัน การเปลี่ยนแปลงในยุคนี้นี้ประกอบด้วยช่วงเวลาบารมี ช่วงความสามารถในการทำนายความสำเร็จของตนเอง และรวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 198)

9.1 ช่วงเวลาบารมี (Charisma Period) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแพร่หลายและมีอิทธิพลมากโดยแนวคิดเริ่มแรกมาจากนักสังคมวิทยาชื่อ Max Weber “บารมี” เป็นภาษากรีก หมายความว่า “พรสวรรค์จากพระเจ้า (Divinely Inspired Gift)” เช่น ความสามารถในการสร้างสิ่งมหัศจรรย์หรือสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ Max Weber ได้อธิบายคำว่า บารมีว่า ไม่ขึ้นอยู่กับประเพณีสืบทอดหรืออำนาจตามตำแหน่งหน้าที่แบบทางการ แต่ขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ตามในคุณลักษณะพิเศษของผู้นำนั้น Max Weber กล่าวว่า บารมีเกิดขึ้นในช่วงที่สังคมเกิดวิกฤต เมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถเสนอแนวทางแก้ปัญหาวิกฤตนั้นได้ ผู้นำสามารถดึงดูดผู้ตามให้เชื่อในวิสัยทัศน์นั้นและเมื่อผู้ตามมีประสบการณ์บางอย่างกับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นพวกเขาก็จะมีการยอมรับผู้นำอย่างเป็นทางการเป็นพิเศษ ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา มีนักสังคมศาสตร์หลายคนได้สร้างแนวคิดใหม่เพื่ออธิบายทฤษฎีบารมีในองค์การ เช่น House ใน ค.ศ. 1977, Conger ใน ค.ศ. 1987, Kanungo ใน ค.ศ. 1998, Shamir, House และ Arthur ใน ค.ศ. 1993 ทฤษฎีบารมีแบบใหม่ (Neocharismatic) เหล่านี้ มีส่วนสัมพันธ์กับแนวคิดของ Max Weder บ้างแต่ก็มีบางส่วนที่แตกต่างออกไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำในตอนเริ่มต้น เช่น ทฤษฎีบารมีแบบใหม่อธิบาย แรงจูงใจ และพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี และกระบวนการทางจิตวิทยาที่อธิบายว่า ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างไร Jacobson และ House ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีบนพื้นฐานสมมติฐานว่าบารมีเป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ และต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎี โดยเสนอว่าคุณสมบัติของผู้นำแบบบารมีนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรู้ความชำนาญการต่าง ๆ ของผู้นำ รวมถึงบริบทของสถานการณ์ตัวอย่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมี เช่น ความมีบารมีเกิดขึ้นจากการมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างจากสภาพทั่วไปที่เป็นอยู่ (Status Quo) ผู้นำมีแนวทางปฏิบัติที่ไม่ธรรมดา ไม่เป็นไปตามแบบแผนดั้งเดิม ผู้นำมีความเสียสละทุ่มเทเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุ มีความมั่นใจ มีความรับผิดชอบ คิดถึงประโยชน์ของผู้ตามมีแรงบันดาลใจที่กระตุ้นอารมณ์ผู้ตามมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่หรือมีการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม ผู้นำมีความสามารถมองเห็นโอกาสในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น และมีความสามารถในการทำให้คนอื่นมารวมกันทำให้สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่ดูเหมือนเป็นไปได้ ตัวอย่าง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ Houre (Houre's Theory of Charismatic Leadership) ทฤษฎีคุณลักษณะเชิงบารมี (Attribution Theory of Charismatic) ทฤษฎีมีโนทัศน์แห่งตนของภาวะผู้นำเชิงบารมี (A Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) แนวคิดจิตวิเคราะห์และแนวคิดการแพร่กระจายทางสังคมเชิงบารมี (Psychoanalytic and Social Contagion Explanations of Charisma) ทฤษฎีเหล่านี้แตกต่างกันไปตามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของอิทธิพลการให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมี (รัตติกกรณ จงวิศาล, 2556, หน้า 198)

9.2 ช่วงเวลาความสามารถในการทำนายความสำเร็จของตนเอง (Self-Fulfilling Prophecy Period) และช่วงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีผู้นำแบบ SFP (SFP Leader Theory) ของ Field ใน ค.ศ. 1989 และของ Eden ใน ค.ศ. 1984 ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations Approach) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass ใน ค.ศ. 1985 และใน ค.ศ. 1996 ตัวอย่างของทฤษฎีในกลุ่มนี้เช่น ทฤษฎีผู้นำแบบ SFP หรือ Self-Fulfilling Prophecy (SFP) ตามแนวคิด Field อยู่บนพื้นฐานสมมติฐานเกี่ยวกับปรากฏการณ์พยากรณ์เพื่อเติมเต็มความคาดหวัง (Self-Fulfilling Prophecy Phenomenon) มีลักษณะว่าถ้าเราคาดหวังหรือทำนายความสำเร็จของเราว่าเป็นอย่างไร เราก็จะเป็นอย่างนั้น แนวคิดนี้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีโนทัศน์แห่งตน (Self-Concept) ของบุคคล และได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีก่อนหน้านี้โดยเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผู้นำก่อนแล้วไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กับที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วไปสู่ผู้นำ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งได้ว่าภาวะผู้นำแบบ SFP นี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับล่างและระดับบนขององค์การและกระบวนการที่เกิดขึ้นยังไม่ได้เป็นเพียงสถานการณ์ความสัมพันธ์รายคู่ (Dyadic) เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบริบทในกลุ่มองค์การและองค์การนอกเหนือจากนั้นมีแนวคิดที่เสนอว่างานของภาวะผู้นำคือ การสร้างการตรวจสอบติดตามและการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการคาดหวังในระดับสูง ตัวอย่างแนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นอยู่ในหนังสือ “ภาวะผู้นำ และผลปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Leadership and Perform-Mance Beyond Expectations)” ของ Bass ได้เสนอว่ากลุ่มทำงานมีแนวโน้มที่จะเลือกผู้นำที่พวกเขาคาดหวังว่าจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ มุ่งเน้นการจัดการทางยุทธศาสตร์และเชื้อให้กลุ่มมีความสามัคคีปรองดองกัน โดยแนวทางนี้เขาได้อธิบายโดยใช้ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกยกระดับขึ้นจากการมุ่งความสัมพันธ์และความต้องการความปลอดภัยไปสู่การบรรลุสัจการแห่งตน การเห็นคุณค่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์

และต่อมา Bass ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 199)

Van Seters และ Field ได้ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคก่อนหน้านี้ประสบปัญหาว่าในท้ายสุดแล้ว ทฤษฎีเหล่านั้นก็เสื่อมความนิยมและไม่ได้รับการสนับสนุน ในขณะที่ ยุคการเปลี่ยนแปลง (Transformational Era) เพิ่งจะปรากฏขึ้นมาและดูเหมือนว่า ทฤษฎีนี้ยังมี ศักยภาพและสามารถจะก่อให้เกิดประโยชน์ได้มาก เพราะเป็นการนำเอาแง่มุมต่าง ๆ สารและ แนวคิดสำคัญของยุคก่อน ๆ มาผสมผสานรวมกัน ซึ่งบางทีในที่สุดแล้วเราอาจจะได้ค้นพบข้อสรุปใหม่ที่ศักราชที่สมบูรณ์ และเราก็อาจจะได้ก้าวเข้าสู่ยุคต่อไป นอกเหนือจากนั้นพวกเขายังได้นำเสนอเพิ่มเติมจากยุคของภาวะผู้นำทั้ง 9 ยุค ยุคต่อไปจะเป็น ยุคทฤษฎีผู้นำในอนาคต (Future leadership theory : The Tenth Era) เป็นยุคที่ 10 ของทฤษฎีภาวะผู้นำ คำถามที่ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคอนาคตต่อไปจะเป็นอะไร นักวิจัยควรพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างไร ผู้บริหารควรจะพัฒนาปัจจัยอะไรเพื่อมาปรับปรุงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพวกเขา ซึ่งเราอาจจะสามารถเห็นตัวบ่งชี้บางประการได้จากแนวโน้มของวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 200)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากการศึกษาในเชิงมิติเดียว เห็นกระบวนการอยู่ภายในของปัจเจกบุคคลซึ่งสนใจเฉพาะบุคลิกภาพ คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ต่อจากนั้นเริ่มสนใจการเชื่อมโยงความสัมพันธ์หลายคู่ที่เป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็มีความสนใจในเรื่องสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม รวมถึงเรื่องของกระบวนการกลุ่ม ขั้นตอนการพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นเมื่อเข้าสู่ยุคของสถานการณ์ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำค่อย ๆ เคลื่อนจากการศึกษาในเชิงมิติเดียวไปสู่การศึกษาในหลายมิติที่ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ จากนั้นทฤษฎีได้ก้าวหน้าต่อไปเมื่อจุดที่ให้ความสำคัญเปลี่ยนจากภาวะผู้นำที่ส่วนใหญ่จะเป็นกระบวนการจากบนไปข้างล่าง (Top-Down Process) ไปเป็นกระบวนการจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน (Bottom-Up) เรื่องของสถานการณ์และปัจจัยที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำ ได้มีการนำกลับมาศึกษาใหม่แต่ในมุมที่เป็นเชิงบูรณาการ ในยุคของวัฒนธรรมเกิดจากปัจจัยขององค์การ ในยุคนี้ยังขยายขอบเขตของภาวะผู้นำจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มไปถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์การทั้งหมดและสุดท้ายก็ไปถึงยุคภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแนวใหม่ซึ่งมองภาวะผู้นำว่าเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การและมีผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งใน สถานการณ์และอิทธิพลที่พวกเขา มีต่อกันและกัน เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่เริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ไปสู่การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะเสี่ยง สามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจกับการ

นำไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามระดับที่สูงขึ้น ผู้นำต้องเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) ให้มีความสำคัญ กับการสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องค่านิยม เป้าหมาย และวัฒนธรรม องค์การ รวมถึงการตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์การ นอกจากนั้นผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย รวมถึงเริ่มสนใจความเป็นผู้นำมีคุณธรรม (รัตติกโรจน์ จงวิศาล, 2556, หน้า 201)

จากการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 9 ยุค ซึ่งมีความแตกต่างกันในทางแนวคิด และทฤษฎี สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ยุคของบุคลิกภาพของตัวผู้นำ ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของ บุคลิกภาพ พฤติกรรมและคุณลักษณะของตัวผู้นำ 2) ยุคการใช้อิทธิพลของผู้นำ ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มุ่งเน้นในแง่อำนาจ และอิทธิพลของผู้นำ 3) ยุคการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของ พฤติกรรมของตัวผู้นำที่เหมาะสม จะเป็นการเสริมแรงให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ 4) ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของสิ่งที่อยู่ นอกเหนือจากตัวผู้นำและผู้ตาม ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกนั้นจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของผู้นำ ผู้นำจะปฏิบัติแตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์ 5) ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำที่แปรผันตามเหตุการณ์ ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหลายประการ ในส่วนสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะขึ้นอยู่กับการผันแปรตามเหตุการณ์ หรือขึ้นอยู่กับปัจจัยบางปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรม บุคลิกภาพ อิทธิพลและสถานการณ์ โดยทั่วไป ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้พยายามที่จะเลือกตัวแปรที่มีผลต่อภาวะผู้นำเพื่ออธิบายประสิทธิผลของผู้นำ 6) ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในยุคนี้จะเน้นไปในเรื่องของภาวะผู้นำนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสถานการณ์เพียงอย่างเดียวแต่จะเกี่ยวข้องกับตามบทบาทและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 7) ยุคต่อต้านภาวะผู้นำ เป็นยุคของการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่หาข้อสรุปไม่ได้ และมีแนวคิดที่ไม่ชัดเจน ในการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ของภาวะผู้นำไม่สามารถอธิบายอะไรได้ จึงเกิดแนวคิดว่ากระบวนการทัศนภาวะผู้นำที่มีอยู่ใช้ไม่ได้และทำให้เกิดยุคต่อต้านภาวะผู้นำขึ้น 8) ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำจากวัฒนธรรม โดยเน้นไปในเรื่องของภาวะผู้นำนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือของคู่ปฏิสัมพันธ์หรือของกลุ่มเล็ก ๆ แต่จะเป็นอำนาจทุกอย่างของวัฒนธรรมองค์การทั้งองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ในตอนเริ่มต้นภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการเพิ่มปริมาณการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เน้นที่ผลผลิตและประสิทธิภาพ จากนั้นพัฒนาเป็นการเน้นที่การเพิ่ม

คุณภาพ การบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ 9) ยุคของการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การพัฒนาแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะอยู่บนพื้นฐานแรงจูงใจภายในโดยผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่ม

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งถือว่าได้รับการยอมรับและมีผู้สนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง และมีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำรูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปปรับใช้กับผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจากการศึกษานั้นมีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ในทุกระดับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งพบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น และแม้ว่าสถานการณ์ขององค์กรที่ต้องเผชิญจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจของนักวิชาการทางด้านการบริหารและจัดการ ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า Transformational Leadership นักวิชาการ นักการศึกษาของประเทศไทยได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยที่หลากหลาย อาทิ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปรีวรต ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Bass (1985, p. 20, อ้างอิงใน พิศมัย หลงเจริญ, 2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994, p. 2, อ้างอิงใน สุวัฒน์ บรรเทาทุกข์, 2558, หน้า 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น

Northouse (2013, p. 185; อ้างอิงใน กิตติธัช ออโศกรย์, 2560, หน้า 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคลจากรูปแบบหนึ่งสู่อีกรูปแบบหนึ่ง ใช้แรงจูงใจในงานที่ทำ สร้างให้เกิดความพึงพอใจและทำให้เห็นคุณค่าของงาน

Fullan (2006, p. 42, อ้างอิงใน พัทธินทร์ สงครามศรี, 2561, หน้า 23) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าความรู้จัดการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการความขัดแย้ง (การสร้างพันธมิตรความผูกพัน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน

ฐานิภา โขมพัตรารภรณ์ (2558, หน้า 24) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ผู้นำที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีแนวคิดของพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามสามารถโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญคือ บารมีกระตุ้น และเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางลงมือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้และเป็นผู้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีให้องค์กรโดยการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดได้ตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

วชิรวิทย์ วิชาสวัสดิ์ (2556, หน้า 25) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือบุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กร มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงบุคลากร เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้ แม้ว่าบารมีจะมีบทบาทที่สำคัญภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำเหล่านั้นจะเป็นมากกว่าหัวหน้ากองเชียร์ แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับ 1) การเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ 2) การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) การยกย่องหรือการขยายขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้มีแรงจูงใจและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 201) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะเสี่ยง สามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจกับการนำเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ตามให้สูงกว่า ความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามระดับที่สูงขึ้น ผู้นำต้องเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ

(Empowerment) ให้ความสำคัญ กับการสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่อง ค่านิยม เป้าหมาย และวัฒนธรรม องค์การ รวมถึงการตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล อย่างสูงต่อองค์การนอกจากนั้น ผู้นำ จะต้องคอยกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย รวมถึง เริ่มสนใจความเป็นผู้นำมีคุณธรรม

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทฤษฎี นักวิจัยและนักวิชาการ ดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริม วิริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และ แนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformations Leadership) มีอยู่หลายแนวคิด ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมไว้ดังนี้

Peter M. Senge (1990, p. 68, อ้างอิงใน การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 53-54) ให้ความหมายของคำว่าความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ว่าวินัยในการมองเห็น ภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นเชิงเหตุ เชิงผล และเห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ที่จะเห็นอย่างฉาบฉวยหรือผิวเผิน Peter M. Senge ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าว ไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อ มีวิสัยทัศน์แล้วต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นหมั่น ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญและมีความคิดวิเคราะห์ สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล 2) เป็นนักออกแบบ (Designer) หมายถึงเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำ กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิด สร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการ ผลิต 3) เป็นผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) คือการเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน นับว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะ เจ้าหน้าที่ให้บริการ

ที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็น ที่ฟังฟังแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ 4) เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้พัฒนา ความเข้าใจอย่างเป็นระบบและทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ด้วยการกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Yuki (1994, อ้างอิงในปรัชญา สภาพงศ์, 2559, หน้า 14) ได้จำแนกแนวคิดและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการของการศึกษาออกเป็น 4 ยุค ดังต่อไปนี้ คือ

1. ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่ 2 ในยุคนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่เชื่อกันว่า คนที่เกิดมามีคุณสมบัติตามแบบแผนลักษณะที่เหมาะสมก็จะเป็นหัวหน้าทันทีด้วยความทะเยอทะยานของตนเอง กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวจนเป็นอิทธิพลผลักดันให้เป็นผู้ว่ามีคุณลักษณะพิเศษในตัวและจะต้องคงอยู่เป็นลักษณะถาวรติดตัวอยู่เสมอไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือพื้นฐานวัฒนธรรมใดก็จะต้องเป็นผู้นำของหมู่คณะขึ้นมาจนได้

2. ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors) เป็นยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มต้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางด้านจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์จึงทำให้นักวิชาการหลายกลุ่มหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำแต่พบว่าไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

3. ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นจากการ ที่ว่า การศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะหรือโดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์

4. ยุคการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership and Transformational Leadership) Bum (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ Leadership เมื่อปี ค.ศ.1978 โดยเสนอแนวคิดว่าการะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎี

ความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยน สภาพทั้ง 2 ฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรมและ 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเปลี่ยนเป็นผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

เบิร์น (Burn, 1978, อ้างอิงใน ภาวัต มิสติย์, 2562, หน้า 24) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปทางสถาบัน ทฤษฎีของเบิร์นชี้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด ค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติสุขและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดติดตามอารมณ์ เล่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) เบิร์นมีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุก ๆ ตำแหน่งซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

แบสส์ (Bass, 1985, อ้างอิงใน ไกรรัช เทศมี, 2559, หน้า 28-29) ได้พัฒนาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์น (Burn) อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) โดยได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขา ตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของ ผู้ตาม หรือโดยชักจูง

ให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำ สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ในตอนเริ่มต้นเบสส์ (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตาม รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความ ต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่ง ที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติ ตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลา ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเบสส์ (Bass) วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพชั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในชั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ ความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนที่นอกเหนือจาก ความมีบารมี (Charisma) คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสาม องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างการ เปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมีเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยายาม ที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมี หลายคน พยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความ ผูกพันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกกันว่ามีความต้องการ อะไร มีการ ระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการ แลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

แบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, pp. 13–20, อ้างอิงใน พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์, 2555, หน้า 17–21) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยจำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ กระบวนการ ที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความพยายามตั้งใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น จากความ พยายาม ที่คาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเองซึ่งผู้นำจะต้อง ยกย่องระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตน เพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของ ความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ และวาง แนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้าง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ในอนาคตภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อ ทีมงานเห็น คุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการ ปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายมีความรู้สึก ตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏ เมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้าง ความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขานั้นมี วัตถุประสงค์ 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3. การกระตุ้นเชาวิปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตาม มีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริม ให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริม คุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมาก ขึ้น และแก้ปัญหาใน การปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเชาวิปัญญา เป็นการให้การจูงใจ โดยการ ใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้น ที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นเชาวิปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ (1) กลุ่มหรือองค์กร ถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้ามสร้างความปั่นป่วน (2) เกิดปัญหา รุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่ เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น (3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น (4) ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถ แก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จะต้องใช้สิทธิ ในการคิดค้น กลวิธีและกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการ วิเคราะห์ การวางแผน ปฏิบัติ และประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือ การคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบ เทียบ กับองค์กรอื่น ๆ

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและการยกระดับความ ต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจ ใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วย ตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ ทำศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสาร ตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกแบบเป็น ตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบและความคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริม คุณค่าของ ผลลัพธ์ที่กำหนด การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กร คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล คือผู้ตามแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific employee)

ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังโดยผู้นำใช้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นแลกเปลี่ยน เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุ ตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้านคือ

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward-CR) เป็น กระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การ ให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้สองวิธี คือ ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception-MBE-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ทำงานล้มเหลวในการทำงานโดยใช้วิธีเบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้ วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent aversive reinforcement) โดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น การเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิดกกังวลหรือสูญเสีย ความต้องการมีชื่อเสียง (self-esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการให้เสริมแรงทางลบและให้ผู้ตามเมื่อมีโอกาสและให้ผู้ตามมีความต้องการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (self-reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่

เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุง ความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

3. การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception MBE-A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยการเสริมแรงทางลบ อย่างเหมาะสม เช่น เดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4, อ้างอิงใน การรุดันท์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52-53) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอว่า ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนาหรือให้ความร่วมมือกระทำกิจกรรมให้บรรลุผลตาม ต้องการ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership) หมายถึงการที่ผู้นำ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นผู้ใฝ่ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำ จะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ประการที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

ประการที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธี

ใหม่ ๆ การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำจะมี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Mentor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน ด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เช่นบางคนได้รับ อำนาจในการตัดสินใจมากกว่า มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มีความสนใจใน ความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยผู้นำจะดูแลว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยที่ผู้ตามจะรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลการวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการโดยเน้นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์หรือเป็นตัวแปรในการกำหนดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อการขับเคลื่อนองค์การในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากงานวิจัยของสุวัฒน์ บรรเทาทุกข์

สุวัฒน์ บรรเทาทุกข์ (2558, หน้า 23) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยได้สรุปว่ากระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของปิยนุช เกียนมา

ปิยนุช เกียนมา (2558, หน้า 29) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าจากทฤษฎีของ Burn และ Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยที่ Bass กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าที่เรียกว่า บารมี (Charisma) Bass คำว่ามีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้าง Burn และ Bass ยังบอกอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน จึงได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของปรัชญา สภาพงศ์

ปรัชญา สภาพงศ์ (2559, หน้า 24) อธิบายว่าเนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจัดเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่อง แทนที่จะแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงตามที่ Burns เคยเสนอไว้ นอกจากนี้ Bass ยังนำคำว่า Transformational มาใช้แทน Transforming และค้นโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมมือกับ Avolio พัฒนาตัวแปร เพื่อใช้ในการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยลำดับ ด้วยเหตุที่ว่ากรอบแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio นี้สามารถระบุลักษณะและพฤติกรรมที่ครอบคลุมขอบเขตทั้งหมดของบทบาทความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ 2) การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ 4) การสร้างแรงดลใจ

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากผลการศึกษาวิจัยของภวัต มิสดีย์

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 152) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของธนาภรณ์ ชานันโท

ธนาภรณ์ ชานันโท (2557, หน้า 9) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, a. p. 2) 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากงานวิจัยของหงษ์เพชร ทองอินทร์

หงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554, หน้า 5) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย ตามแนวคิดของ Bass and Avolio และผลงานวิจัยของ Leithwood, et al. ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 5) การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Leithwood & Jantzi

Leithwood และ Jantzi (Leithwood & Jantzi, 1996) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม รูปแบบภาวะผู้นำของ Bass ใน 3 ประการคือ ความเสนาหา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ Bass และ Avolio เพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ได้ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในแวดวงการศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ 1) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การปลุกเร้าทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Hacker & Roberts

Hacker และ Roberts (Hacker & Roberts, 2003) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับหน้าที่ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ในอนาคตให้แก่องค์กร และในขณะเดียวกันผู้นำต้องมีการวิเคราะห์สภาพในปัจจุบันที่เป็นความจริง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วว่องไวในการตัดสินใจ ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) วิสัยทัศน์ 3) การเสริมสร้างอำนาจ 4) การเสริมสร้างความสามารถ 5) การบริหาร 6) การวิเคราะห์ 7) ความต้องการพลัง 8) การปฏิบัติงาน

9. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Tichy และ Devanna

Tichy และ Devanna (Tichy and Devanna, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) เป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) 2) กล้าพูดกล้าทำ (Courage and Outspokenness) 3) มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) 4) ความเชื่อมั่นคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-Driven) 5) เป็นผู้ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดเวลา (life-Long learning) 6) ความสามารถในการเผชิญความสลับซับซ้อนความคลุมเครือไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล (Vision)

10. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามทัศนะของ Podsakoff และคณะ

Podsakoff และคณะ (Podsakoff et al., 1990) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลัก 6 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) 2) แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างกับผู้ตาม (Providing and Appropriate Model) 3) ส่งเสริมให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลการทำงานสูง (High Performance Expectations) 5) ส่งเสริมสนับสนุนความเป็นปัจเจกบุคคล (Providing Individualized Support) 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวมาข้างต้นนั้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	ชื่อนักวิจัย/นักวิชาการ										รวม
	สจูดมันน์ บรรเทาทุกข์ (2558)	ปิยนุช เกียนมา (2558)	ปรีชญา สภาพงศ์ (2559)	ภาวิต มิตติย์ (2562)	ชนากรณ์ ชานันโท (2557)	พงษ์เพชร ทองอินทร์(2554)	Leithwood & Jantzi (1996)	Hacker & Roberts (2003)	Tichy และ Devanna (1990)	Podsakoff และคณะ	
1) การมีอิทธิพลต่อ อุดมการณ์	✓	✓	✓		✓	✓					5*
2) การสร้างแรงบันดาลใจ /การสร้างแรงดลใจ	✓	✓	✓		✓	✓					5*
3) การกระตุ้นทางปัญญา/ กระตุ้นใช้ปัญญา/ปลูกเร้า ทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8*
4) การคำนึงถึง/เอาใจใส่ ต่อความเป็นปัจเจกบุคคล/ การให้การสนับสนุนผู้ตาม เป็นรายบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	7*
5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม/ การระบุวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจนบ้างและให้ ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์				✓			✓	✓		✓	4
6) การเป็นแบบอย่างที่ดี/ การเป็นตัวแบบอย่างของ พฤติกรรมเป็น/แบบอย่าง ที่เหมาะสม				✓		✓				✓	3
7) การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล				✓		✓					2
8) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจ ส่วนบุคคล / เสริมสร้าง อำนาจ						✓		✓			2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	ชื่อนักวิจัย/นักวิชาการ								รวม		
	ลิวอิส บรันททาทูซ (2558)	บิชอป เกียนมา (2558)	ปรัชญา สภาพงศ์ (2559)	ภักดิ์ มิสตี้ (2562)	ชนาภรณ์ ชานันโท (2557)	พงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554)	Leithwood & Jantzi (1996)	Hacker & Roberts (2003)		Tichy และ Devanna (1990)	Podsakoff และคณะ
23) กระตุ้นให้เกิดการ ยอมรับเป้าหมายรวมของ กลุ่ม										✓	1
24) เป็นผู้มองการณ์ไกล										✓	1

เกณฑ์ในการเลือก ใช้ความถี่ซ้ำกันตั้งแต่ 5

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษา และมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันของแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้ให้นิยามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันของแนวคิดของนักวิชาการ ที่ความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สังเคราะห์ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp.3-4 อ้างอิงในการุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52-53 และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio ทั้ง 4 ประการ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, p. 208; อ้างอิงใน ชีวิน อ่อนละออง, 2553, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรม ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติตนและปฏิบัติตามมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายพันธกิจแก่ผู้ตาม สอดคล้องกับ Yukl (1994) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงสามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทางสังคม (Social learning theory) ของ Murriner (1993) บ่งบอกว่าพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคล จะสังเกตพฤติกรรมของคนอื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไรและความคิดเห็นจะเป็นแนวทางการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้นำความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มจะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกส่วนบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามที่ผู้นำกำหนดไว้

Kendra Van Wagner (2009, อ้างอิงใน วชิรวิทย์ วิชาสวัสดิ์, หน้า 41) ได้ทำวิจัยและขยายแนวคิดของ Burn อ้างจากทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงการสร้างบารมี โดยสร้างจากความจริงใจและทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ และมีความนับถือในตัวผู้นำ

หงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554, หน้า 6) ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการกำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจนกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เป็นผู้นำกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างความเข้าใจเป้าหมายพันธกิจแก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการทำงานอย่างมีจิตสำนึกด้วยใจรักและภูมิใจต่อการทำงาน ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ คิดออกไปนอกกรอบของงานปัจจุบันไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

พิศมัย หลงเจริญ (2560, หน้า 21) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ว่าเป็นภาวะที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็น ถึงการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการ โดยมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่ชัดเจนในการทำงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีความยุติธรรมน่าทึ่ง ระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของ และสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อของตนเองมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตลอดถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไขเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

แบลส์ (1985, อ้างอิงใน สุวัฒน์ บรรเทาทุกข์, 2558, หน้า 17-18) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา

อาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยาก หรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in “Cause”) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตน หรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making use of the Pygmalion effect or self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ได้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำ ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง หรือถูกคาดหวังว่าทำไม'ดี'บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีพยายามอย่างดี เพื่อให้ ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้องการใช้ Pygmalion effect กับผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตัวเองของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชามีความ ภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถ ได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในองค์กร

Kouzes & posner, 1993 และ Hocker & Trofino, 2003, อ้างอิงใน ซีวิน อ่อนละออ, 2553, หน้า 103) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) ว่าเป็นการที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์การและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

Hoy and Miskel (2008) ชี้ว่าแรงจูงใจเชิงคลใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถ แก้ไขได้ แสดงบทบาทที่สำคัญการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ วิธีปฏิบัติกร

มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วม และการเชื่อมต่อกายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

แบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, อ้างอิงใน อุดม สิงห์โตทอง, 2550, หน้า 30) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจ (Charisma) เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่จะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

กิตติช ออไอศูรย์ (2560, หน้า 24) ได้สรุปว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทาย ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ให้เห็นถึงภาพอนาคตของการทำงาน และเป้าหมายของการทำงาน ที่น่าสนใจอย่างชัดเจน สร้างการรับรู้ให้ผู้ร่วมงานตระหนักเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้สื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานด้วยการให้กำลังใจ เสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน กับผู้ร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงการรู้คุณค่าของตนต่อการทำงานสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ภวัต มิสตี้ (2562, หน้า 15) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและ การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจ ผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้อง มีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ซูไฮดา สะมะแอ (2561 , หน้า 10) ได้ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำมีกระบวนการกระตุ้นบุคคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย โดยผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามพูดคุย ท้าทายสติปัญญาของผู้ร่วมงาน มีการจัดทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการอบรมทีมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นทางปัญญาด้วยการสอบถามปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่และแจ้งให้บุคลากรแต่ละฝ่ายร่วมแรงให้มีการแก้ไขปัญหาดูโดยวิธีการใหม่ ๆ คำนึงถึงความสำเร็จของงานและให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานให้มีความมั่นคง ควบคุมตัวเองได้และเป็นตัวของตัวเองเสมอ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิด เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีการร่วมปรึกษาหารือและการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น ใช้ปัญญามากกว่าอารมณ์และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

สมณฑา ทายูโก (2556, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ไว้ว่าหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นนำหรือกระตุ้นให้

บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

เบสส์ และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นชาวปัญญา เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งแนวทางการกระตุ้นปัญญามี 4 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการมีระบบ การแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการที่หลากหลายทางเน้นในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

3. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต โดยผู้นำจะเน้นการแก้ปัญหา อาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์การ มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพบวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาให้ความสำคัญต่อข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัย ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหามาคิด พิจารณา รวมถึงการ

ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ไขปัญหาโดยการตั้งสมมุติฐาน ใช้เหตุผลและหลักฐานอ้างอิงเพื่อหา ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและทีมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการคิดค้นให้เกิดความรู้ใหม่และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาตนเองได้คิดและตัดสินใจวางแผนงานด้วยตนเอง ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

แบสส์ (Bass, 1985, หน้า 84-91, อ้างอิงใน ธนาภรณ์ ชานันท์, 2557, หน้า 62-63) ได้ อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและ ให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้า ของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการประเมินการ ปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและ มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่ม ความสามารถ และเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ ลูกน้อง เลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการ ฝึกอบรม ทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior)

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulfilling the Individual Subordinate's Design for Information)

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Difference Among Subordinates)

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นที่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอนแนะนำและให้ความรู้ การเป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

ภวัต มิสติย์ (2562, หน้า 42) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหมายถึง การยอมรับและเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดโอกาสและยอมรับวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลมีการให้ความยุติธรรมและเป็นมิตรกับทุกคนเสมอภาคกัน มีการมีกลยุทธ์ในการสื่อสารและมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือ กับผู้ตามเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง มุ่งความสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ ใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทัวถึงทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ ความ สามารถของเขา ผู้นำอาจชมเชย เมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามจะช่วยพัฒนา การเป็นผู้นำเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม การมุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะแสดงให้เห็น ว่าตนสนใจความต้องการของผู้ตาม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ตาม ยกย่องความต้องการและเป้าหมายของผู้ตาม นั่นคือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไม่เพียงแต่บอกได้ว่า ความต้องการของผู้ตามคืออะไรแต่ยังยกย่องความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นด้วยการมุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหา ในการปฏิบัติทั้งนี้เพราะในหน่วยงานนั้นมีทั้งคนวงใน (Inner circle Members) และคนวงนอก (Outer circle Members) คนวงในเป็นคนใกล้ชิดกับผู้นำมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass , 1985) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงใน หรือวงนอกเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลเท่าเทียมกัน

Marriner (1993, อ้างอิงใน ชีวิน อ่อนละออบ, 2553, หน้า 91) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคล

หรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบเพื่อพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล

Yukl (1998, อ้างอิงใน เบญจรัตน์ บุญประเสริฐ, 2560, หน้า 27) ซึ่งกล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้ากระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทางโดยการให้คำปรึกษา และแนะนำ วิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถพิเศษ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพแนะนำผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ ให้ความสำคัญในการสอนงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเข้าใจ สนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาค อย่างจริงใจ และยุติธรรม รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือใส ครัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติธัช ออไอศุรย์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

ในภาพรวมผู้บริหารและครูมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยในการรับรู้สูงสุด ส่วนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการรับรู้เฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารและครูมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ โดยผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าครูในทุกองค์ประกอบ และผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกันไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารและครูที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายองค์ประกอบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารและครูที่การศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่รายองค์ประกอบไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายองค์ประกอบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05

วชิรวิทย์ วิชาวาสดี (2556) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม เป็นรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออก ด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยพบว่าเป็นรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พิจารณาถึงการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยกับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยทาง การบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย การใช้หลักการ กระจายอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ในทิศทางบวก มีระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีปัจจัยทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคามในทิศทางบวก ในระดับต่ำ

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวทางในการส่งเสริมรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทของความ เป็นผู้นำในตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมค้นหา วิถีทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงความสามารถ ในการวางแผนทางการบริหารจัดการที่ทำให้บุคคลยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ออกมาในเชิงประจักษ์เป็นต้น

พิมพ์พรธน เทพสุเมธานนท์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างบันดาลใจและด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดย ภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการ เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล พบว่าไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญาพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มี ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดย ภาพรวมและรายด้านคือการกระตุ้นเชาวิปัญญา และด้านมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกชัย บุตรวิชา (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ และผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ปัญญาภิวัฒน์ ตามความคิดเห็นครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

มากที่สุด 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ และผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ปัญญาภิวัฒน์จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ปฏิบัติงานประสบการณ์ในการทำงาน และสถานภาพการทำงาน โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง 3) ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ และศูนย์การเรียนรู้ปัญญาภิวัฒน์ ซึ่งสามารถสรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้บริหาร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานให้มีชีวิตชีวา มรณาการแสดงออกซึ่งเป็นการกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหาร 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหาร ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

รุ่ง อนันต์ (2552) ได้ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 3 ปัจจัย ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด โดยปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์เชิงพฤติกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐิตารีย์ ตั้งอำไพสกุล (2551) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรสายสอนและบุคลากรสายสนับสนุน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปิยนุช เกียนมา (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

หงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษามีภาพรวมแตกต่างกัน 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์แบ่งกลุ่มบุคคล กำหนดระยะเวลา ดำเนินการพัฒนาระดับความตระหนักของการเปลี่ยนแปลง การทำให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ส่วนตัวและปรับปรุงรางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน

พิสมัย หลงเจริญ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านกระตุ้นทางปัญญา ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาระดับอำเภอ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุพิน ศิลาโคตร (2560) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมณฑลอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมณฑลอุบลราชธานี จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดศึกษา ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมณฑลอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมณฑลอุบลราชธานี จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูไธดา สะสะแอ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีและครูผู้สอน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่มในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันไม่มีความแตกต่าง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกัน ยกเว้นการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมไม่มีความแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

กรรณิการ์ ปิงวงศ์ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบังโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ การสอน และระดับการสอน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อังศวิภา กุดทิง (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ตามแนวคิดของแบบส์และอโวลีโอ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการมีบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน

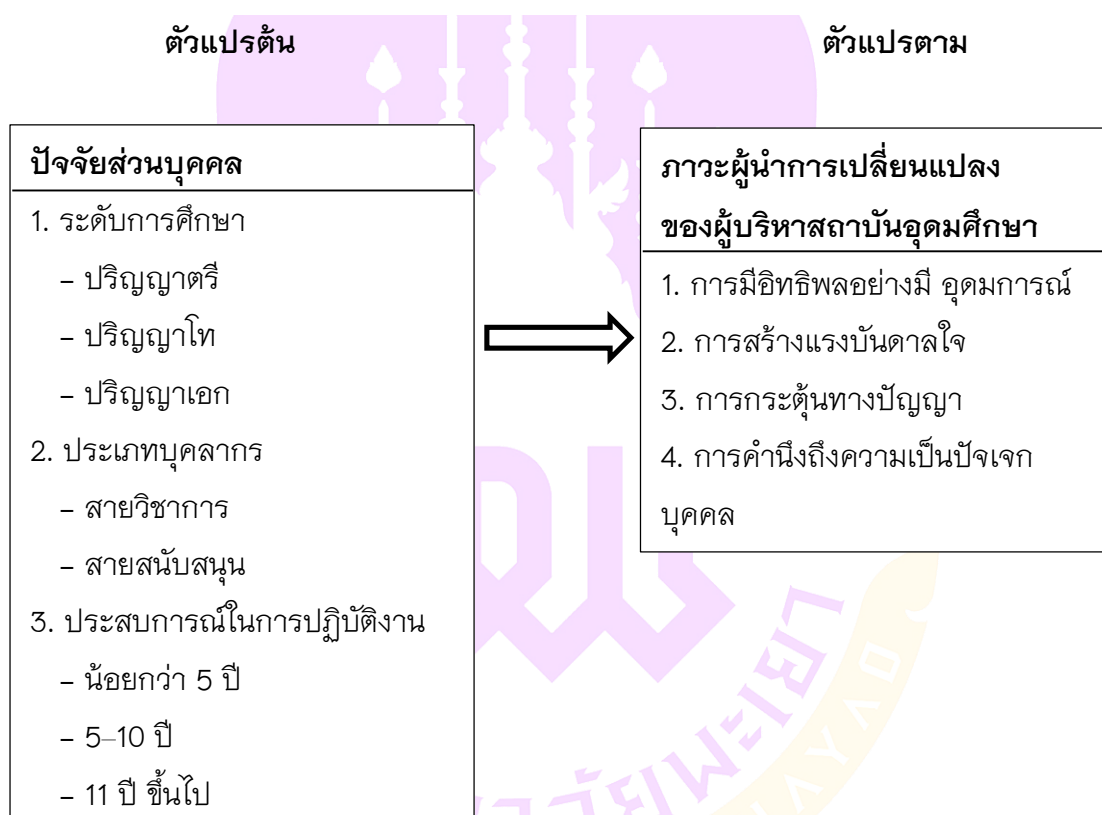
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา อาชีวศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนการจัดการศึกษาท้องถิ่น และการจัดการศึกษาภาคเอกชน อาทิ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถานศึกษาคาทอลิก ได้ข้อค้นพบที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบใด เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ของสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงานและการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งองค์การใด ๆ หากเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความรู้ และมีความเหมาะสมกับงานก็จะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงานและส่งผลให้ปัจจัยด้านอื่น ๆ ขององค์การประสบความสำเร็จ (อุดม พินธุรักษ์, 2553 หน้า 106)



กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4, อ้างอิงใน การรื้อฟื้น รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52-53) โดยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้กรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้ ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ปีงบประมาณ 2562 ประกอบด้วยบุคลากรสังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และศิลปศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร กองการศึกษา และกองบริหาร ทรัพยากร รวมทั้งสิ้น จำนวน 185 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจาก ประชากรดังกล่าวข้างต้น ด้วยวิธีการคำนวณจากสมการคำนวณการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973; อ้างอิงใน สุพรรณณี อึ้งปัญญาตวงค์, 2558) โดยกำหนด ระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 หรือ 5% จะมีค่า e เท่ากับ 0.05

สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของจำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ คือ 0.05 หรือร้อยละ 5

จากสูตรการคำนวณดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยแทนค่าของประชากรเพื่อคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{185}{1 + 185(0.05)^2}$$

$$n = 126.495$$

กลุ่มตัวอย่าง = 127

เมื่อกำหนดผลลัพธ์ของสมการออกมาเพื่อหาค่า n จะบ่งบอกถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในการทำวิจัย จากจำนวนประชากร 185 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 127 คน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ประมาณ 5%

2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างกระจายครอบคลุมทั่วทั้งประชากร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นชั้นภูมิตามหน่วยงานของประชากรที่ศึกษาแล้วคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละหน่วยงาน รายละเอียดดังตาราง 2

การคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงานของประชากรที่ศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะวิศวกรรมศาสตร์	61	42
คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	52	36
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร	19	13
กองการศึกษา	23	16
กองบริหารทรัพยากร	30	20
รวม	185	127

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Quantitative) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4, อ้างอิงใน การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2555, หน้า 52-53) โดยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ไว้ 4 ด้าน จัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อการศึกษา จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เชียงราย ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ

- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 10 ข้อ |
| 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 10 ข้อ |
| 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |
| 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 10 ข้อ |

รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดการให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของลิเคอร์ท (Likert' Rating Scale) ดังนี้

- | | |
|-----------------|---|
| คะแนน 5 หมายถึง | มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด |
| คะแนน 4 หมายถึง | มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก |
| คะแนน 3 หมายถึง | มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนน 2 หมายถึง | มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย |
| คะแนน 1 หมายถึง | มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและหาคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาค้นคว้าจากห้องสมุดสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และเว็บไซต์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

2. ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัย จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

3. สร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน วิทยานาม ดังนี้

- | | |
|----------------------------|--|
| 4.1 ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ | ประธานหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 4.2 ผศ.ดร.นพพร พัชรประกิติ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา |
| 4.3 นางนลัทพร คูหา | ผู้อำนวยการกองการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน |

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (index of Item Objective Congruence : IOC) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน -1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

โดยเกณฑ์การพิจารณาค่า IOC แบบสอบถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC มากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ แต่ถ้า ค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดหรือปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรและแนวคิดทฤษฎีของตัวแปร (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550)

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตรคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Consistency)
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการแทนค่า IOC ในสูตรเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นและให้คะแนน พบว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งค่า IOC ที่ได้มากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้

6. จากนั้นนำแบบสอบถามการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือในส่วนของข้อคำถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา น่าน จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามการวิจัย โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.85 โดยความเชื่อมั่นที่ได้มากกว่า 0.70 เป็นเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์นรากร, 2550) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขวิเคราะห์หาคุณภาพเรียบร้อยแล้ว มาจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ได้กำหนดไว้ในงานวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย พร้อมกับแบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจตรงกันกับผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 127 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบก่อนนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล
5. นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) โดยนำข้อมูลมาแจกแจงหาค่าความถี่(Frequency) เป็นรายชื่อ และใช้วิธีคำนวณหาค่าร้อยละ (percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล ทั้งภาพรวมและรายด้าน แล้วนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล มี 5 ระดับ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 69)

4.50–5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50–4.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
2.50–3.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
1.50–2.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
1.00–1.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบคะแนนความแตกต่างตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) และหากพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

4. เปรียบเทียบคะแนนความแตกต่างตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประเภทบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุน โดยใช้สถิติทดสอบที(t-test) (Independent Samples Test)

5. เปรียบเทียบคะแนนความแตกต่างตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) หากพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
 - 1.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 - 1.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive)
 - 2.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)
 - 2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
 - 2.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
 - 2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division: S.D)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
 - 3.1 สถิติทดสอบที (t-test) (Independent Samples Test)
 - 3.2 สถิติทดสอบเอฟ (F-test) (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปแล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนคำอธิบายการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation)
f	แทน	ค่า ความถี่ (Frequency)
t	แทน	ค่าสถิติ t-Test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
F	แทน	ค่าสถิติ F-Test (One-Way ANOVA) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
SS	แทน	ค่าผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยรวมกำลัง (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของค่าสถิติที่คำนวณได้
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย สามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	32	25.20
ปริญญาโท	71	55.90
ปริญญาเอก	24	18.90
รวม	127	100.00
ประเภทบุคลากร		
บุคลากรสายสอน	82	64.60
บุคลากรสายสนับสนุน	45	35.40
รวม	127	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	25	19.70
5 - 10 ปี	33	26.00
11 ปีขึ้นไป	69	54.30
รวม	127	100.00

จากตาราง 3 พบว่า จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 55.90 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และน้อยที่สุดเป็นระดับปริญญาเอก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรประเภทสายสอน มากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 64.60 รองลงมา เป็นบุคลากรประเภทสายสนับสนุน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40

ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	N = 127		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	\bar{X}	S.D		
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.18	มาก	1
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.75	0.22	มาก	2
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.74	0.18	มาก	3
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.66	0.27	มาก	4
รวม	3.76	0.21	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือด้านด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.75$) การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.74$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.66$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	N = 127		ระดับ	
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	ลำดับ
1. มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบและมี สมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	3.51	0.50	มาก	10
2. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน	3.54	0.50	มาก	9
3. บริหารงานโดยใช้หลักเหตุผล มีความยุติธรรม นำกฎระเบียบมาใช้ ในปฏิบัติงานและการ บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม	3.94	0.23	มาก	5
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ	3.92	0.32	มาก	6
5. มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้สำเร็จ	4.15	0.38	มาก	2
6. สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจน่าเชื่อถือในศรัทธา ในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้	4.05	0.21	มาก	3
7. สามารถในการปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์และ สถานการณ์ต่าง ๆ	3.83	0.37	มาก	7
8. สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้ บังคับ บัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความ สามัคคี	3.95	0.25	มาก	4
9. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความ คิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนว ทางแก้ไข	3.82	0.41	มาก	8

ตาราง 5 (ต่อ)

1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	N = 127		ระดับ	
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	ลำดับ
10. มีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีศีลธรรมและ จริยธรรมประพฤตินันเป็นประโยชน์แก่ ผู้อื่น	4.35	0.48	มาก	1
รวม	3.91	0.18	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการ
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรม ประพฤตินัน
เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการ
ปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.15$) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ น่าเลื่อมใส
ศรัทธาในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน
($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	N = 127		ระดับ	
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	ลำดับ
1. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้น และท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.46	3.46	ปานกลาง	8

ตาราง 6 (ต่อ)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	N = 127		ระดับ	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึง ภาพอนาคต และเป้าหมายของการทำงานอย่าง ชัดเจน	3.35	0.48	ปานกลาง	9
3. สร้างการรับรู้ให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.57	0.50	มาก	6
4. มองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึง ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายใน การทำงาน	3.52	0.63	มาก	7
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	3.76	.043	มาก	5
6. ให้กำลังใจเสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิด เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.40	มาก	3
7. สร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน	4.31	0.54	มาก	1
8. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่าง สม่ำเสมอขมเขยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรง ตามเป้าหมาย	3.91	0.31	มาก	2
9. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึง การรู้คุณค่าของตนต่อการทำงาน	3.82	0.42	มาก	4
10. สร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกัน และกัน	3.83	0.45	มาก	3
รวม	3.73	0.22	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการ

สร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บริหารให้กำลังใจเสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึงภาพอนาคต และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	N = 127		ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	\bar{X}	S.D		
1. กระตุ้นให้คิดค้น หาวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและการแก้ไขปัญหา	3.67	0.47	มาก	9
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา	3.65	0.48	มาก	8
3. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา	3.66	0.47	มาก	7
4. ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และนำเสนอ ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ	3.69	0.47	มาก	6
5. กระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน	3.80	0.40	มาก	3

ตาราง 7 (ต่อ)

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	N = 127		ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
	\bar{X}	S.D		
6. กระตุ้นให้วิเคราะห์ปัญหา มีการตั้งสมมุติฐานใช้ เหตุผล และหลักฐานอ้างอิงประกอบ เพื่อหา ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม	3.72	0.45	มาก	5
7. กระตุ้นให้ได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.75	0.47	มาก	4
8. กระตุ้นและส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและให้ มีส่วนร่วมในการคิดค้นความรู้ใหม่ และ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ	3.80	0.44	มาก	3
9. กระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์ และนำเสนอ แนวทางในการพัฒนาตนเอง	3.88	0.32	มาก	1
10. มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน	3.81	0.39	มาก	2
รวม	3.74	0.18	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์
และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอด
ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.81$) ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์
ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน และผู้บริหารกระตุ้นและ
ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นความรู้ใหม่ และสร้างสรรค์ความรู้
ใหม่ ๆ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.80$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น

ให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา ($\bar{X} = 3.65$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	N = 127		ระดับ	
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	ลำดับ
1. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.42	0.49	ปานกลาง	10
2. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	3.73	0.46	มาก	3
3. ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.57	0.50	มาก	8
4. แสดงให้เห็นถึงการใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน	3.58	0.50	มาก	7
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ตามศักยภาพที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้า ตามสายอาชีพ	3.80	0.41	มาก	2
6. ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับศักยภาพ ความต้องการ และความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.56	0.50	มาก	9
7. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ	3.70	0.46	มาก	5
8. ใช้เวลาในการสนทนาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.61	0.48	มาก	6

ตาราง 8 (ต่อ)

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	N = 127		ระดับ	
	\bar{X}	S.D	ความ คิดเห็น	ลำดับ
9. ใส่ใจผู้ร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาทั้งในเรื่อง การปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว	3.72	0.45	มาก	4
10. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค	3.91	0.32	มาก	1
รวม	3.65	0.27	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ตามศักยภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation) Independent Samples t-test สถิติ F-test (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ปริญญาตรี (n=32)				ปริญญาโท (n=71)				ปริญญาเอก (n=24)			
	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี คุณธรรม	3.91	0.19	มาก	1	3.90	0.19	มาก	1	3.87	0.17	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.82	0.25	มาก	2	3.73	0.19	มาก	4	3.68	0.16	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.74	0.17	มาก	3	3.75	0.19	มาก	2	3.71	0.19	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.62	0.29	มาก	4	3.74	0.24	มาก	3	3.50	0.32	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.77	0.13	มาก		3.78	0.12	มาก		3.70	0.16	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษาเรียงลำดับจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับดังนี้

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ($\bar{X} = 3.78$) จำแนกตามรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาเป็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.75$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.74$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.73$)

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง ($\bar{X} = 3.77$) จำแนกตามรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.82$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.74$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.62$)

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สาม ($\bar{X} = 3.70$) จำแนกตาม รายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน 3 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.87$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.71$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.68$) สำหรับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 127)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.34	.71
	ภายในกลุ่ม	4.40	124	.03		
	รวม	4.42	126			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.32	2	.16	3.21*	.04
	ภายในกลุ่ม	6.23	124	.05		
	รวม	6.55	126			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.36	.70
	ภายในกลุ่ม	4.18	124	.03		
	รวม	4.21	126			
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.11	2	.55	8.43*	.00
	ภายในกลุ่ม	8.21	124	.06		
	รวม	9.33	126			
เฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.14	2	.074	4.45*	.01
	ภายในกลุ่ม	2.06	124	.017		
	รวม	2.21	126			

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการ

สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe' รายละเอียดแสดงดังตาราง 11-13

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม โดยวิธีของ Scheffe' (N = 127)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.77	3.78	3.69
ปริญญาตรี	3.77	-	-.010	.082
ปริญญาโท	3.78		-	.089*
ปริญญาเอก	3.69			-

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตาราง 12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยวิธีของ
Scheffe' (n = 127)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.62	3.74	3.50
ปริญญาตรี	3.62	-	-.12	.11
ปริญญาโท	3.74		-	.23*
ปริญญาเอก	3.50			-

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยวิธี
ของ Scheffe' (n = 127)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.62	3.74	3.50
ปริญญาตรี	3.62	-	-.12	.11
ปริญญาโท	3.74		-	.23*
ปริญญาเอก	3.50			-

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประเภทบุคลากร (n = 127)

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	สายสอน (n = 82)			สายสนับสนุน (n = 45)			t	Sig.
	\bar{X}	S.D	อันดับ	\bar{X}	S.D	อันดับ		
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	3.90	0.18	1	3.91	0.18		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.72	0.20	3	3.79	0.26	2	1.78	.07
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	3.74	0.19	2	3.73	0.15	3	.14	.67
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.65	0.28	4	3.69	0.25	4	.92	.35
เฉลี่ยรวม	3.75	0.13		3.78	0.12		.55	.58

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่าบุคลากรประเภทสายสนับสนุนมีความคิดเห็นในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรประเภทสายสอน โดยบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) จำแนกตามรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหา

ค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.79$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.73$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.69$) สำหรับบุคลากรประเภทสายสอน มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.75$) จำแนกตามรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.74$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.72$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.65$)

โดยบุคลากรประเภทสายสอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05



ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	น้อยกว่า 5 ปี				5 - 10 ปี				11 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ
ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n = 25)				(n = 33)				(n = 69)			
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.97	0.16	มาก	1	3.92	0.16	มาก	1	3.86	0.20	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	0.17	มาก	2	3.72	0.18	มาก	3	3.70	0.23	มาก	3
3. ด้านการกระตุนทางปัญญา	3.68	0.15	มาก	4	3.80	0.18	มาก	2	3.74	0.18	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงบุคคล	3.78	0.32	มาก	3	3.66	0.23	มาก	4	3.63	0.26	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.84	0.12	มาก		3.77	0.12	มาก		3.73	0.12	มาก	

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) จำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.92$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.78$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.68$)

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) จำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาเป็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.72$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.66$)

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) จำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาเป็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.74$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.70$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.66$)

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (n = 127)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	.23	2	.11	3.47*	.03
	ภายในกลุ่ม	4.19	124	.03		
	รวม	4.42	126			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.04	2	.52	11.76*	.00
	ภายในกลุ่ม	5.51	124	.04		
	รวม	6.55	126			
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.19	2	.09	3.01*	.05
	4.012	4.01	124	.03		
	รวม	4.21	126			
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.41	2	.20	2.86	.06
	ภายในกลุ่ม	8.92	124	.07		
	รวม	9.33	126			
เฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.22	2	.11	6.88*	.00
	ภายในกลุ่ม	1.99	124	.01		
	รวม	2.21	126			

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นไม่

แตกต่างกัน สำหรับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้าน กระตุ้นทางปัญญา พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe' รายละเอียดแสดงดังตาราง 17-19

ตาราง 17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม โดยวิธีของ Scheffe'

ประสบการณ์		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	3.97	3.92	3.86
น้อยกว่า 5 ปี	3.97	-	.05	.11*
5-10 ปี	3.92		-	.06
11 ปีขึ้นไป	3.86			-

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยวิธีของ Scheffe'

ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.97	-	.05	.10*
5-10 ปี	3.92		-	.05
11 ปีขึ้นไป	3.86			-

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

ตาราง 19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย
จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
โดยวิธีของ Scheffe'

ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.92	-	.20*	.23*
5-10 ปี	3.72		-	.03
11 ปีขึ้นไป	3.69			-

หมายเหตุ: * แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 จำนวน 2 คู่ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี
และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่าง
ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป
ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยวิธีของ Scheffe'

ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.68	3.79	3.74
น้อยกว่า 5 ปี	3.68	-	-.11	-.06
5-10 ปี	3.79		-	.05
11 ปีขึ้นไป	3.74			-

จากตาราง 20 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ปีงบประมาณ 2562 ประกอบด้วยบุคลากรสังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร กองการศึกษา และกองบริหารทรัพยากร รวมทั้งสิ้น จำนวน 185 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสมการคำนวณการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามหน่วยงาน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .67–1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) และเมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe'

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความ

คิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ในภาพรวม 4 ด้าน พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น รองลงมาคือผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ น่าเลื่อมใสศรัทธาในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันกับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้กำลังใจเสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึงภาพอนาคต และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ตามศักยภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก และสำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า บุคลากรประเภทสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สูงกว่าบุคลากรประเภทสายสอน โดยบุคลากรประเภทสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทาง

ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล บุคลากรประเภทสายสอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน จำแนกตามรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ บุคลากรประเภทสายสอน และบุคลากรประเภทสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.3 ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 ปี ขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป สำหรับด้านกระตุ้นทางปัญญา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่สำคัญนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ ก้าวคิดและเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานเกิดเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ดีกว่าเดิมอันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio , 1990, 207 อ้างอิงใน หงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554) ที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง สามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในทางที่ตรงต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ที่ได้สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของวชิรวิทย์ วิชาววัสดิ์ (2556) ที่ได้ศึกษา

เรื่องรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติชัช ออไอศูรย์ (2560) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่าภาพรวมนั้นผู้บริหารและครูมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากในทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าการรับรู้เฉลี่ยสูงสุด ส่วนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าการรับรู้เฉลี่ยต่ำสุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่หนึ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี และผู้บริหารสามารถบริหารงานโดยใช้หลักเหตุผล มีความยุติธรรม นำกฎ ระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย มีความน่าเลื่อมใสศรัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง เช่นเดียวกับแนวคิดของแบสส์และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น สอดคล้องการศึกษาของยูกิล (Yukl, 1994) พบว่ายิ่งผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมด้วยนั้น นั่นคือพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ ปิงวงศ์ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง ผลการวิจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารทุ่มเทและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ

ตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก คือ ผู้บริหารสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารให้กำลังใจ เสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้เกิดริ้วรอยซึ่งกันและกัน ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของแบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, อ้างอิงใน อุดม สิงห์โตทอง, 2550, หน้า 30) ที่กล่าวว่าการสร้างแรงดลใจ(Charisma) เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่จะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ (Hoy and Miskel, 2008) ซึ่งว่าแรงจูงใจเชิงดลใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ วิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อกภายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะนุช เกียนมา (2558) ที่ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิศมัย หลงเจริญ (2560) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่สาม และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก คือผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการคิดค้นความรู้ใหม่ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะของบุคลากรด้วยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการวางแผนพัฒนาตนเอง (Independent Development Planning) เพื่อให้บุคลากรที่ได้มีแนวทางในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของแบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การคิดวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา ทั้งยังสอดคล้องกับ (Bennis and Nanus, 1985) พบว่าการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์การ ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกชัย บุตรวิธา (2555) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ ศูนย์การเรียนรู้ปัญญาภิวัฒน์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เช่นเดียวกับงานวิจัยของกรรณิการ์ ปิงวงศ์ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง ผลการวิจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของชูไชดา สะมะแอ (2561) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่สี่ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก คือผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ตามศักยภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าตามสายงาน ตลอดจนมีการมอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Marriner (1993, อ้างอิงใน ชีวิน อ่อนละออ, 2553) ได้อธิบายว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล ทั้งยังสอดคล้องกับธนพัฒน์ เมฆเคลือบ (2556) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น สามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวชิรวิทย์ วิชาสวัสดิ์ (2556) ที่พบว่ารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงานในมหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอังคิภา กุดทิง (2556) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตตินันท์ บุญกล้า (2561) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก ที่ผลปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร เป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นความเข้าใจ และการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมแตกต่างกันตามระดับการศึกษาของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยบุคลากรที่ได้รับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ได้รับการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อและบุคลิกภาพ มากกว่าย่อมมีมุมมองแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ทางการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่าง สำหรับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติธัช ออไอศุรีย์ (2560) พบว่าผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' ไม่พบความแตกต่าง และสอดคล้องกับงานวิจัยของหงษ์เพชร ทองอินทร์ (2554) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีภาพรวมแตกต่างกัน ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชูไธดา สะมะแอ (2561) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอน

ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกันโดยรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่าประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน ได้แก่ บุคลากรประเภทสายสอน และบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประเภทของบุคลากรเป็นเพียงตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งตามคุณสมบัติและสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งไม่ได้ส่งผลถึงความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพ สมรรถนะ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันโดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของฐิติวารี ตั้งอำไพสกุล (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำแนกตามบุคลากรสายสอน และบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีทัศนะที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือไม่แตกต่างกันต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ ของบุคลากรที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงานกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานานแล้วย่อมมีความ

คิดเห็นและการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพ สมรรถนะ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตลอดจนการได้รับแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ รุ่ง อนันต์ (2552) จากการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์เชิงพฤติกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพิน ศิลาโคตร (2560) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมชนบทอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน พบว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นทั้งโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ควรให้คำแนะนำในการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับศักยภาพ ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงาน และควรถ่ายทอดข้อมูล

ข่าวสาร ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึงภาพอนาคต และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ไกล มีการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา และผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นหาวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและการแก้ไขปัญหา

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ ผู้บริหารควรมีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ โดยมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไข

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษากับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์กร.** (สื่อออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2562 จาก www.moe.go.th
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพ. (2560). **พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดล ขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน.** สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2562 จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40>
- กิตติธัช ออโศสุรย์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- กิตติศักดิ์ อังคะนาวิณ. (2560). **การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.** วารสารบริหารศึกษาศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (มกราคม-มิถุนายน 2561).
- การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน.** วิทยานิพนธ์ ปร.ม., มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ไกรรัช เทตมี. (2559). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.** วิทยานิพนธ์ สอ., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กรรณิการ์ ปิงวงศ์. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชูไธดา สมะมะแอ. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ ศศ.บ., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ฐาณิญา โขมพัตราภรณ์. (2558). **การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ช่วยการศุูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- จิตาจารย์ ตั้งอำไพสกุล. (2551). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. วิทยานิพนธ์ บธ.บ., มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, สุโขทัย.
- ดวงใจ คงคาหลวง. (2558). **ภาวะผู้นำรูปแบบเชิงจริยธรรม เชิงปฏิรูป และเชิงแลกเปลี่ยนที่ส่งผ่านต่อการรับรู้นโยบายส่งเสริมด้านวิชาการ และความก้าวหน้าในอาชีพผู้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ บธ.บ., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ธนาภรณ์ ชานันโท. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ธานีนท์ ศิลป์จารุ. (2551). **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ SPSS**. กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ตพรินท์.
- ธิดา กมลรุ่งเรือง. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในเขตภาคตะวันออก**. วารสารการบริหารปกครอง ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559).
- นิพนธ์ บัวชม. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- นิเวศ ธรรมชัยชูศักดิ์ และธิดา กมลรุ่งเรือง. (2560). **การพัฒนาขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำกับการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0**. วารสารร่มพฤษภ มหวิทยาลัยเกริก.
- เบญจมาภรณ์ ผินสู. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ปรีชญา สภาพงศ์. (2559). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้สถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ วท.บ., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปิยนุช เกียนมา. (2558). **อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจใน**

**การทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ บธ.บ., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
กรุงเทพฯ.

พิมพรรณ เทพสุเมธานนท์. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้
ของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.** คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

พิศมัย หลงเจริญ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด
ชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 10.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.

เพชรรัตน์ ไล่วิชากรติกุล. (2560). **ผู้นำองค์กรที่ดี.** วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์, (กันยายน-ธันวาคม).

ไพบูลย์ พระเมือง. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
อุดรธานี.

ภวัต มิสดีย์. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร ระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ภาวิช ทองโรจน์.(2558). **สภาพสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา.** สืบค้นเมื่อ
2 สิงหาคม 2562. จาก [http://www.mua.go.th/users/bhes/catalog_h/StdEdu/
FormCurr/ PavitSpeak.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/catalog_h/StdEdu/FormCurr/PavitSpeak.pdf)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย (2560). **แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2561.** ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

ยุพิน ศิลาโคตร. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก
ในศตวรรษที่ 21 สังคมทูลอุปถัมภ์.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,

- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา.**
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.**
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รุ่ง อนันต์. (2552). **ความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีผลต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.บ.,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เรณูมาศ มาอุ่น. (2559). **การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาอย่างมี
ประสิทธิภาพ.** วารสารเทคโนโลยีภาคใต้. 9 (2) กรกฎาคม-ธันวาคม 2559.
- วรวิทย์ วิชาวัดดี. (2556). **การศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยในจังหวัดมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ บธ.บ.,
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วุฒิชัย พรหมเนศ. (2559). **การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการกลุ่มวิทยาลัยในเครือข่าย-เขต.**
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. (2560). **รายงานคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูป
ประเทศด้านการศึกษารื่องแผนการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 2
สิงหาคม 2562 จาก [https://library2.parliament.go.th/giventake /content nrsa2558/
d062660-01.pdf](https://library2.parliament.go.th/giventake /content nrsa2558/d062660-01.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2559).**แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).**กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). **สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา.
แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580.** (พิมพ์ครั้งที่ 1) : กรุงเทพฯ:
พริกหวานกราฟฟิค.
- สุพรรณิ ช้างปัญญาวัฒน์. (2558). **เทคนิคการสัมภาษณ์อย่าง.** ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- สุมนทนา ทาญโก. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- สุวัฒน์ บรรเทาทุกข์ .(2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สุโขทัย.
- สมบัติ นพรัก. (2561). **ศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาศาสตร์การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- หงษ์เพชร ทองอินทร์. (2554). **การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน**. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 9 (1): มกราคม-เมษายน, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, กรุงเทพฯ.
- อังศวิภา กุดทิง. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อุดม สิงโตทอง. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เอกชัย บุตรวิชา. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, กรุงเทพฯ.
- Bartell, M. (2003). “Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework”. *Higher Education*, 45 (1), pp. 43–70.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1990). *Delveloping Transfertional Leadership: 1992 and Beyond*. *Journal of European Industrial Training*, May 1990, pp.21–27.
- Bass, Bernard M.and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Though Transformation Leadership*. Thousand Oask: Sage.

- Bennis, W., and Nanus, B. (2007). **Leader: The strategies'For taking chart**. New York: Harper & Row.
- Cerych, L., and Sabatier, P. (eds) (1986). **Great Expectations and Mixed Performances**. Stoke: Trendham Books.
- Clark, Burton R. (1984). **Higher Education Systems: organizational conditions of policy formation and implementation**. In: R. Premfors (ed.), **Higher Education Organization: conditions for policy implementation**. Stockholm: Almqvist & Wiksell International. pp. 7–20.
- Fullan, M. (2002) **“The Change Leader,”** Educational Leadership 59 (8): 16–20.
- Gornitzka. (1999). **Academic Governance in the Contemporary University: Perspectives from Anglophone nations**.
- Mushinsky, H., McCoy, E, D., & Wilson, D, (1997). **Patterns of gopher tortoise dempgraphy in Florida**. Paper presented at the Proceedings, International Conference on Conversation, Restoration, and Management of Tortoises and Turtles, Florida.
- Stephen Hacker and Tammy Roberts. (2003). **Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning**. Brookfield USA: ASQ Quality Press.
- Hoy, W.K., and C.G. Miskel. (2008). **Educational Administration: Theory Research, and Practice**. New York: McGraw–Hill.
- Leithwood, C.M., & Jantzi, AT Z1996X. **Improveing Organization Effectiveness Thourgh Transformation Leadership**. California: Sage.
- Yukl, Gary A. (1994). **Leadership in Organization**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ

ตำแหน่ง

ประธานหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2. ผศ.ดร.นพพร พ็ชรประภิติ

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

สถานที่ทำงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่

3. คุณนลัทพร คูหา

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการกองการศึกษา

สถานที่ทำงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย โดยหวังประโยชน์ว่าผู้บริหารทุกระดับสามารถนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในกำกับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การต่อไป แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยรับรองว่าจะใช้คำตอบของท่านเพื่อการวิจัยเรื่องนี้เท่านั้น โดยจะนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมทั้งหมด ไม่จำแนกรายบุคคลหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น และข้อมูลที่ได้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านและหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ณภัทร ปัญญาวงศ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

2. ประเภทของบุคลากร

- บุคลากรสายสอน
 บุคลากรสายสนับสนุน

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 11 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี ธีรราช มงคลล้านนา เชียงราย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีธีรราชมงคลล้านนา เชียงราย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น เพียงช่องเดียว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
0	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน					✓

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม หมายความว่าในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ และมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน					
2	มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน					
3	บริหารงานโดยใช้หลักเหตุผล มีความยุติธรรม นำกฎระเบียบมาใช้ ในปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม					
4	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ					
5	มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จ					
6	สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจน่าเลื่อมใสศรัทธาในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้					
7	สามารถในการปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ					
8	สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี					
9	ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไข					
10	มีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1	มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
2	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึงภาพอนาคตและเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(ต่อ)						
3	สร้างการรับรู้ให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารมองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
5	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
6	ให้กำลังใจเสริมสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง					
7	สร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน					
8	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย					
9	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักถึงการรู้คุณค่าของตนต่อการทำงาน					
10	สร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกัน และกัน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	กระตุ้นให้คิดค้น หาวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและการแก้ไขปัญหา					
2	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา					
3	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสำคัญในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา					
4	ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และนำเสนอปัญหาใหม่แง่มุมต่าง ๆ					
5	กระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(ต่อ)						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
6	กระตุ้นให้วิเคราะห์ปัญหา มีการตั้งสมมุติฐาน ใช้เหตุผล และหลักฐานอ้างอิงประกอบ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ ดีกว่าเดิม					
7	กระตุ้นให้ได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น					
8	กระตุ้นและส่งเสริมให้ แสดงความคิดเห็นและให้ มีส่วนร่วมในการคิดค้นความรู้ใหม่ และสร้างสรรค์ความรู้ ใหม่ ๆ					
9	กระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางใน การพัฒนาตนเอง					
10	มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงาน ตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
2	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในงานที่ รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ					
3	ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธี ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล					
4	แสดงให้เห็นถึงการใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการ ของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน					
5	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่ แตกต่างกันเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ					
6	ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาตนเองให้ สอดคล้องกับศักยภาพความต้องการและความ สามารถของ ผู้ร่วมงาน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(ต่อ)						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ					
8	ผู้บริหารใช้เวลาในการสอนงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9	ผู้บริหารมีความเข้าใจ สนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
10	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม					



ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง
ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

การตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index
of Item Objective Congruence : IOC)

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

การประเมินความสอดคล้องของข้อความแบบสอบถาม
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็น
ของบุคลากร วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย

.....

ตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายการคำถามกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	คะแนน ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3			
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1 มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ และมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
2 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนในการ ทำงานและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยัง ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
3 บริหารงานโดยใช้หลักเหตุผล มีความ ยุติธรรมนำกฎระเบียบมาใช้ ในปฏิบัติงาน และการบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง เหมาะสม	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความ แน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความ เชื่อ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
5. มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจให้สำเร็จ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
6. สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจน่าเลื่อมใส ศรัทธาในความสามารถของตนให้กับผู้ ร่วมงานได้	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
7. สามารถในการปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	คะแนน ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3			
และสถานการณ์ต่าง ๆ						
8. สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
9. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไข	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
10. มีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในให้เห็นถึงภาพอนาคต และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
3. สร้างการรับรู้ให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารมองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	คะแนน ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3			
6. ให้กำลังใจเสริมสร้างเจตคติที่ดีและการ คิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
7. สร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
8. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
9. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนัก ถึงการรู้คุณค่าของตนต่อการทำงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
10. สร้างความเข้าใจ และส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจให้ เกียรติซึ่งกัน และกัน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1 กระตุ้นให้คิดค้น หาวิธีการ หรือแนวทาง ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและการแก้ไข ปัญหา	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
2. กระตุ้นให้ ผู้ร่วมงาน คำนึงถึง ความสำคัญในการระบุข้อสันนิษฐานที่เป็น ข้อสงสัยหรือข้อปัญหา	+1	+1	+0	2.0	0.67	สอดคล้อง
3. กระตุ้นให้ ผู้ร่วมงาน คำนึงถึง ความสำคัญ ในการตรวจสอบข้อ สันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อปัญหา	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
4. ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และ นำเสนอปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
5. กระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และ หาแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างเป็น	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	คะแนน ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3			
ระบบร่วมกัน						
6. กระตุ้นให้วิเคราะห์ปัญหาที่มีการตั้ง สมมุติฐานใช้เหตุผล และหลักฐานอ้างอิง ประกอบ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม	+1	+1	0	2.0	0.67	สอดคล้อง
7. กระตุ้นให้ได้แสดงความคิดเห็น เพื่อ นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ความเห็น	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
8. กระตุ้นและส่งเสริมให้แสดงความคิด ความเห็นและให้มีส่วนร่วมในการคิดค้น ความรู้ใหม่ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
9. กระตุ้นและส่งเสริมให้ได้วิเคราะห์ และ นำเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
10. มีการถ่ายทอดความรู้ และ ประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบ หมายงานตามความรู้ความ สามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
2. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิด สามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความ สามารถ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
3. ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟัง ปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
4. แสดงให้เห็นถึงการใช้วิธีจูงใจและ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	คะแนน ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3			
ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่ แตกต่างกัน						
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนา ตนเองตามศักยภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้มี ความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
6. ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์แนว ทางการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับ ศักยภาพความต้องการและความสามารถ ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
7. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
8. ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงานโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
9. ผู้บริหารมีความเข้าใจ สนใจ และใส่ใจ ต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง
10. ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุก คนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและ ยุติธรรม	+1	+1	+1	3.0	1.0	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ

Reliability Coefficients



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	40





ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ณภัทร ปัญญาวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2541 นศ.บ. (นิเทศศาสตร์), มหาวิทยาลัยพายัพ, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	99 หมู่ 10 ตำบลทรายขาว อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ณภัทร ปัญญาวงศ์. (ผู้บรรยาย). (25 เมษายน 2563). ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็น ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 6 (หน้า 819-832). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

