

การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ
ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**AN ANALYSIS OF LEADERSHIP FACTORS OF ACADEMIC DEPARTMENT
CHAIRS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF ACADEMIC DEPARTMENTS IN PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**



Miss Pitsuphar Pachimsawat

**ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โดย

นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต



.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษดิ์ ศิริบรรณเพ็ทก์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ : การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (AN ANALYSIS OF LEADERSHIP FACTORS OF ACADEMIC DEPARTMENT CHAIRS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF ACADEMIC DEPARTMENTS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ผศ.ดร.ณัฐนิภา คูปรัดน์, 269 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยายกรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลุ่มปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรได้กลุ่มปัจจัย 3 กลุ่มดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และกรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กร ใช้องค์ประกอบประสิทธิผลของ Hoy and Miskel (1991) ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม เพื่อวัดประสิทธิผลของภาควิชา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือภาควิชาจำนวน 278 ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยายได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณโดยใช้วิธี hierarchical stepwise

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลองค์กรสูงสุด รองลงมาคือความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20

ภาควิชา.....นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต.....

ทางการศึกษา.....

สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา.....2552..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4884684027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: LEADERSHIP FACTORS/ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
/ACADEMIC DEPARTMENT CHAIRS

PITSUPHAR PACHIMSAWAT : AN ANALYSIS OF LEDERSHIP FACTORS OF
ACADEMIC DEPARTMENT CHAIRS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF ACADEMIC DEPARTMENTS IN PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS. THESIS ADVISOR : NUNTARAT CHAROENKUL,
Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D, 269 PP.

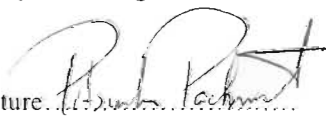
The purpose of this study was to analyze leadership factors of academic department chairs affecting the organizational effectiveness of academic departments in private higher education institutions using descriptive research. The leadership theory regarding organizational effectiveness was applied as the conceptual framework to determine 3 groups of leadership factors affecting the organizational effectiveness; leadership traits , leadership roles, and leadership behavior. The conceptual framework in assessing organizational effectiveness by Hoy and Miskel (1991) was used in effectiveness assessment of academic departments. Data was gathered by a questionnaire survey and an organizational effectiveness form. The sample was 278 academic departments, consisting of informants; namely, department chairs, deans, and instructors. Descriptive statistics, such as frequency distribution, percentage, and standard deviation, were used to analyze the data. Besides, the measure of Pearson product moment coefficient correlation and statistical technique, like multiple regression analysis, namely, hierarchical stepwise were also employed for analyzing the data .

The finding indicated that the effectiveness of academic departments in private higher education institutions were high in the overall aspects of capacity. Effectiveness in latency was ranked the highest followed by integration and adaptation respectively. Goal achievement was ranked as the medium level. Focusing on the leadership factors of academic department chairs affecting the organizational effectiveness of academic departments in private higher education institutions, it was found that factors of leadership traits, leadership roles and leadership behavior affected the organizational effectiveness of academic departments in private higher education institutions at 61.20%

Department :Educational Policy, Management
and Leadership.....

Field of Study: ...Educational Administration.....

Academic Year: ...2009.....

Student's Signature. 

Advisor's Signature. 

Co-advisor's Signature. 

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฌัญนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฌัญนิภา คุปรัตน์ ที่ได้กรุณาสละเวลา ดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดียิ่งตั้งแต่วันแรกที่เข้าศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จนกระทั่งวันทีสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน โดยเฉพาะสาขาวิชาบริหารศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณระเบียบ ปัจฉิมสวัสดิ์ คุณปริมใจ ฉายะชาติ คุณประจิดร ปัจฉิมสวัสดิ์ คุณประอร กรดิลก คุณนาวิ ปัจฉิมสวัสดิ์ คุณสุกิจ ปัจฉิมสวัสดิ์ นายแพทย์ประชาและคุณประจิดรา เขียรประสิทธิ์ และคุณจามร ชุมสาย ณ อยุธยา ที่สนับสนุนและให้กำลังใจ จนการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศรีสุดา จงสิทธิผล ดร.ประภาศรี พรหมประกาย อาจารย์วิภาวรวงษ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ และจุดประกายในการศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณมารดาคุณผูกพันธ์ ปัจฉิมสวัสดิ์ ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจในการพากเพียรทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จนบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งกราบขอบพระคุณบิดา พล.ต.ต.ประวัตติ ปัจฉิมสวัสดิ์ ที่ได้ล่วงลับไปแล้ว แต่ผู้วิจัยระลึกถึงเสมอผู้เป็นแรงบันดาลใจ เป็นกำลังใจที่สำคัญของผู้วิจัยและคงภาคภูมิใจในความสำเร็งนี้ คุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
การนำเสนอผลการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	53
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร.....	100
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร.....	115
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	128

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	142
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	142
วิธีดำเนินการวิจัย.....	142
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	142
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	143
ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	143
ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	146
ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย.....	146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	154
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	158
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การ ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	160
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	166
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	185
สรุปผลการวิจัย.....	186
อภิปรายผลการวิจัย.....	191
ข้อเสนอแนะ.....	200
รายการอ้างอิง.....	202
ภาคผนวก.....	216
ภาคผนวก ก.....	217
หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	218
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	223
หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	224
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	229

	หน้า
ภาคผนวก ข.....	230
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล.....	231
รายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชนที่ขอดำเนินการเก็บข้อมูล.....	250
แบบสอบถามในการวิจัย.....	251
ภาคผนวก ค.....	264
ตัวอย่างการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	265
สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	266
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	269



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา..... 43
ตารางที่ 2	การสังเคราะห์บทบาทหัวหน้าภาควิชา..... 52
ตารางที่ 3	คุณลักษณะภาวะผู้นำ..... 78
ตารางที่ 4	แสดงคุณลักษณะและประเภทผู้ตาม..... 91
ตารางที่ 5	แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม..... 92
ตารางที่ 6	แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton..... 95
ตารางที่ 7	จำนวนของเกณฑ์ที่ใช้ในรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์กร..... 105
ตารางที่ 8	รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร..... 112
ตารางที่ 9	ประชากรและ กลุ่มตัวอย่างของภาควิชา จำแนกตามขนาดของสถาบัน 143
ตารางที่ 10	เกณฑ์การให้คะแนนข้อรายการเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้า ภาควิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน..... 145
ตารางที่ 11	เกณฑ์การให้คะแนนข้อรายการแบบวัดประสิทธิผลองค์กรของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน..... 146
ตารางที่ 12	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อรายการ ระหว่างตัวแปรสาเหตุกับองค์ประกอบย่อย..... 149
ตารางที่ 13	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อรายการ ระหว่างข้อคำถามวัดประสิทธิผลองค์กรกับองค์ประกอบย่อย..... 152
ตารางที่ 14	สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามปัจจัยสาเหตุ..... 153
ตารางที่ 15	สรุปผลแบบวัดประสิทธิผลองค์กร..... 153
ตารางที่ 16	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการบริหารของหัวหน้าภาควิชา ตำแหน่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม..... 154

ตารางที่ 17	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	157
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพที่เป็นจริงจำแนกตามปัจจัย.....	158
ตารางที่ 19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความมีประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	160
ตารางที่ 20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการปรับตัว.....	161
ตารางที่ 21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบรรลุเป้าหมาย.....	162
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบูรณาการ.....	163
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความมีประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม.....	165
ตารางที่ 24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรมกับประสิทธิผลขององค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	169
ตารางที่ 25	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการปรับตัว	172
ตารางที่ 26	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย.....	174
ตารางที่ 27	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการบูรณาการ.....	176
ตารางที่ 28	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม.....	178

ตารางที่ 29	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ในภาพรวม).....	181
ตารางที่ 30	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตาม ขนาดขององค์การ.....	183



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7
แผนภาพที่ 2	รูปแบบโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษา Hungate (1964 : 25) 28
แผนภาพที่ 3	สายการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา..... 30
แผนภาพที่ 4	แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Achua , 2001)..... 87
แผนภาพที่ 5	ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะผู้ตาม..... 94
แผนภาพที่ 6	องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ..... 107
แผนภาพที่ 7	เกณฑ์และมิติเวลาของการประเมินประสิทธิผลองค์การ..... 110
แผนภาพที่ 8	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในแต่ละระดับ..... 120
แผนภาพที่ 9	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย..... 148

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทภารกิจแตกต่างไปจากสถาบันอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนเชิงวิชาการ เป็นสถาบันหลักในการจัดการศึกษาหรือการเรียนการสอนในระดับสูง ซึ่งอุดมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่สูงขึ้นจากระดับมัธยมศึกษา คำว่า อุดมศึกษา มีรากศัพท์มาจากคำบาลี ได้แก่ อุดม หมายถึง สูงสุด และ ศึกษา หมายถึง การเล่าเรียน ดังนั้น คำว่า “อุดมศึกษา” จึงหมายถึง การเรียนขั้นสูงสุด (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2551: ออนไลน์)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากการบริหารองค์การการศึกษา โดยทั่วไปในด้านวัตถุประสงค์ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยมีภารกิจทั้งด้านการสอน การทำวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จึงมีหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ มุ่งรักษาคณิศส่งเสริมคนเก่งและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมากที่สุด (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2541) การจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทางสติปัญญา มีความก้าวหน้าทางวิชาการโดยมุ่งพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมให้สามารถดำเนินชีวิตอันมีค่าแก่บุคคล สังคม และพัฒนาประเทศชาติ (ก่อ สวัสดิ์พานิชย์ และคนอื่น ๆ , 2524: 5)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คือ การมีระบบบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพและความสามารถสูง ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรมีความเป็นชุมชนวิชาการ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีขอบเขตที่ครอบคลุมทั้งทางด้านบริหารทั่วไปและงานบริหารวิชาการ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ คณะ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลให้มีการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในแต่ละคณะจะกระจายความรับผิดชอบให้แก่ภาควิชาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานวิชาการในมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ

ประสม สถาปิตานนท์ (2525: 1-2) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานต่างๆ ของภาควิชาว่าเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางงานวิชาการ เป็นแหล่งผู้รู้และเป็นจักรกลที่จะปฏิบัติภารกิจพื้นฐานของมหาวิทยาลัยในเรื่องการผลิตบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพสูง และก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาของภาควิชา ทั้งนี้รวมถึงการศึกษาค้นคว้า วิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคมและการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชาจะส่งผลโดยตรงสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ พจน์ สะเพียรชัย (2528: 6) ได้กล่าวว่า บทบาทของภาควิชาเป็นเครื่องพิสูจน์ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ภาควิชาจึงเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อพัฒนาการของการอุดมศึกษา (McHenry และคนอื่น ๆ, 1977 อ้างถึงใน ตติณ ประชญพฤทธิ์, 2527: 1)

การดำเนินงานต่าง ๆ จะสำเร็จบรรลุอุดมมุ่งหมาย ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ และปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรวมพลังความคิดและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522: 2) หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำที่สำคัญในภาควิชา ดังคำกล่าวที่ว่า (ตติณ ประชญพฤทธิ์, 2527: 1)

“ หากจะเปรียบเทียบภาควิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัยแล้ว
หัวหน้าภาควิชา ก็เป็นผู้ที่กระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่นั้นทำงาน ”

หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายประการเพื่อให้การบริหารงานของภาควิชาประสบผลสำเร็จ อาจจะกล่าวได้ว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นกลไกที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาควิชา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (เอกวิทย์ ณ ถลาง, 2532; รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามัคคี ขยันขันแข็ง มุ่งมั่น และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำขาดความสามารถก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเฉื่อยชา เกิดความขัดแย้งขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งก็จะส่งผลต่อความล้มเหลวขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) จึงสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผลของภาควิชาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 1998) จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีการพัฒนามา 3 ระยะ คือ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ตามมาด้วยการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ ก็มีข้อจำกัดและจุดอ่อนบางประการ โดยเฉพาะในสังคมยุคใหม่ (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2547) ได้แก่ 1) คุณสมบัติที่ดีไม่ได้ประกันความสำเร็จเสมอไป ตามที่เคยเชื่อกันว่าผู้นำควรมีบุคลิกดี ตัวใหญ่ เรียนเก่ง แต่เราอาจจะพบว่า ผู้นำหลายคนตัวเล็ก เสียงค่อย หลายคนมีสติปัญญาดีเรียนได้ทีหนึ่ง แต่เป็นผู้นำไม่ได้ ดังนั้นการศึกษาเพียงคุณลักษณะจึงยังไม่พอ 2) การศึกษาในเชิงพฤติกรรมให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าสาระของการบริหาร ผู้นำบางคนเข้ากับลูกน้องได้ดี แต่ไม่รู้จะนำพองค์กรไปในทิศทางใด 3) ผู้นำบางคนมีพฤติกรรมเฉพาะตัวไม่ว่าจะบริหารงานใด องค์การใดก็จะใช้พฤติกรรมแบบเดิม ทำให้มีข้อจำกัดในตัวของผู้ นำเป็นอย่างมาก 4) องค์การที่ต่างกันจะนำไปสู่เงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่างกัน ผู้นำโดยทั่วไปจะเปลี่ยนรูปแบบการบริหารได้ไม่หลายแบบนัก ทำให้บริหารบางสถานการณ์ได้ แต่บางสถานการณ์บริหารไม่ได้ และ 5) สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในชีวิตประจำวันไม่ตายตัว และไม่เป็นที่แน่นอนที่เราศึกษาและมีความหลากหลาย การเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์จึงทำได้ไม่มาก ในขณะที่สถานการณ์ต่าง ๆ ยังแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์เชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 มีความพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นแนวความคิดที่ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำในมิติที่หลากหลาย ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาขารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของบุคคลมีมาตั้งแต่กำเนิดและพัฒนาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกอบรม ตลอดจนการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ (Hersey and Blanchard, 1996) คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของผู้นำที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความฉลาด ไหวพริบดี มีความรู้ มีความสำเร็จในงาน และการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Bass and Stogdill, 1990)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องของหลายประการ เช่น ตัวผู้นำ ลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ที่กระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่มีผู้นำคนใดที่ประสบความสำเร็จกับแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว (Hersey and Blanchard, 1996) ผู้นำจึงต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากความมีประสิทธิผลขององค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536)

ในทศวรรษที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบกับวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่สูงมากขึ้น การที่จะบริหารงานให้มหาวิทยาลัยยังคงปฏิบัติภารกิจอย่างยืดหยุ่นและเจริญก้าวหน้าได้โดยมีคุณภาพสูงและยังสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้นั้นมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชาซึ่งจัดว่าเป็นหน่วยงานหลักในการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยและคณะไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากทรัพยากรที่จำกัดมากขึ้น การแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์ มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐาน การบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น การคิดค้นนวัตกรรม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออุดมศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการแข่งขันกับนานาชาติ การบริหารองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น องค์ประกอบสำคัญที่สุด คือ ผู้นำเพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ การที่องค์การทางการศึกษา จะมีประสิทธิผลหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังผลการวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ King (1989); สุภาพร รอดคนอม (2542); พิมพ็อร์ สดเอี่ยม (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในสถาบันอุดมศึกษา ดังงานวิจัยของกุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีและหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สอดคล้องกับงานวิจัยของรุจา รอดเข็ม (2547) เรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล พบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจากผลงานวิจัยตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่ายังไม่มียานวิจัยใดที่ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หากได้มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและบุคลากร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถามในการวิจัย

1. ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อยู่ในระดับใด
2. มีปัจจัยภาวะผู้นำใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วย บทบาทด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านวิจัย ด้านนักศึกษา ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริการวิชาการสู่สังคม และด้านการสอน 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำประกอบด้วย พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน ได้แก่ มุ่งเน้นผลผลิต การกำหนดโครงสร้างงาน การเป็นตัวแทน การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ การโน้มน้าวจิตใจ การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างานและพฤติกรรมที่เน้นบุคคล ได้แก่ ความอดทนในความไม่แน่นอน การให้เสรีภาพ การคำนึงถึงจิตใจ ความสมานฉันท์ การบูรณาการ และความถูกต้องในการพยากรณ์

ตัวแปรตาม คือ ความมีประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม

3. ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 1,080 ภาควิชา โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ประจำภาควิชา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในครั้งนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักในการวิจัย 2 ประเด็น คือ

1. การวิเคราะห์ระดับปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้จัดกลุ่มในการศึกษาภาวะผู้นำเป็น 3 กลุ่มคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำ และพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาและได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักวิชาการคือ Morris (1970) Stogdill (1974) Bothwell (1983) Gardner (1990) กิตติ ตย์คานนท์ (2530) วิจิตร วรุตบางกูร (2535) จุมพล หนิมพานิช (2539) และพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2544) ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

บทบาทภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ คือ Nicoll (1971) Mclaughlin และคนอื่นๆ (1973) Hughes (1976) Smart and Elton (1976) และ Tucker (1984) ได้แก่ บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารทั่วไป บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านการสอน

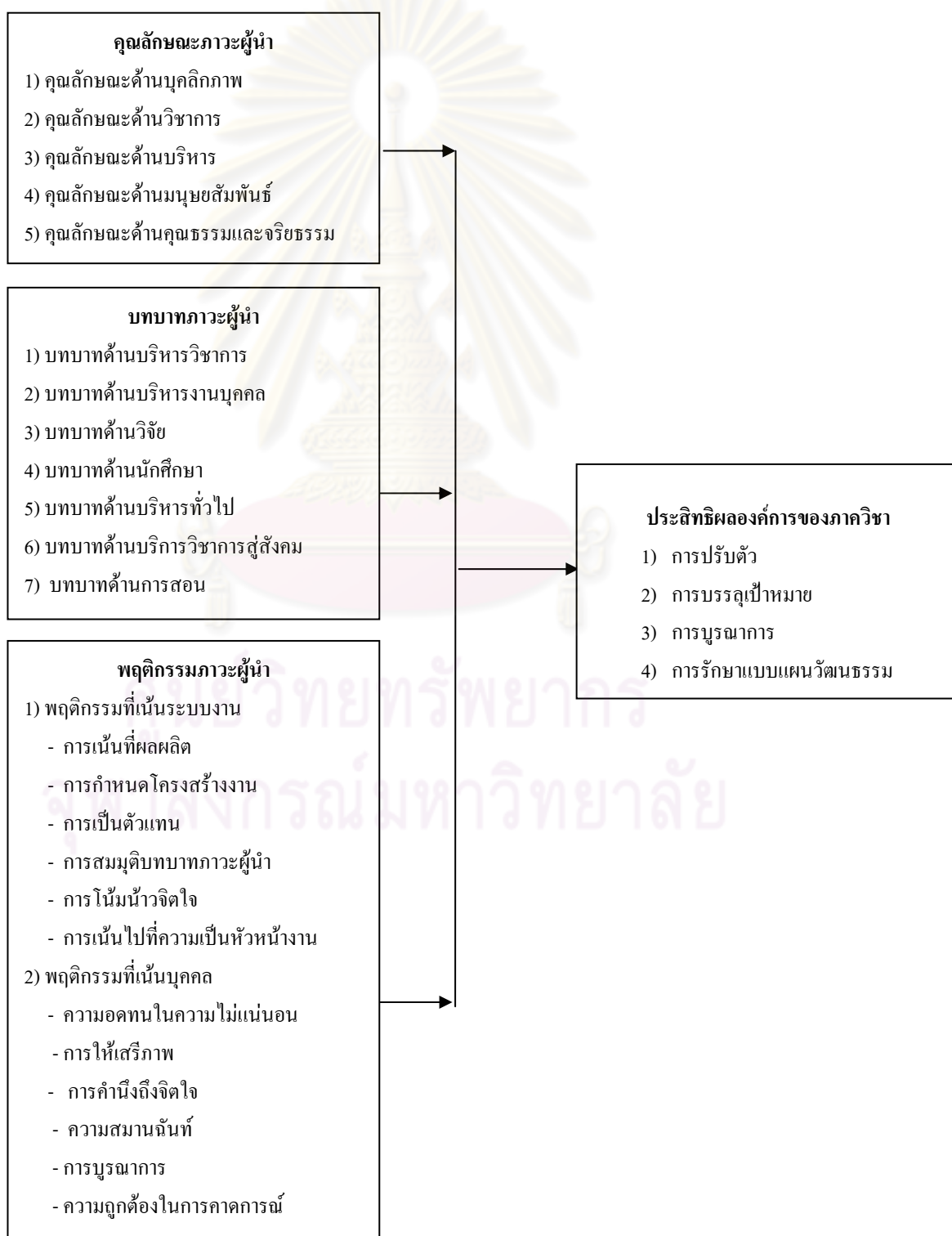
พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Silver (1983) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน และพฤติกรรมที่เน้นบุคคล พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ผลผลิต การกำหนดโครงสร้างงาน การเป็นตัวแทน การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ การโน้มน้าวใจใจ การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างาน

ส่วนพฤติกรรมที่เน้นบุคคลได้แก่ การอดทนในความไม่แน่นอน การให้เสรีภาพ การคำนึงถึงจิตใจ ความสมานฉันท์ การบูรณาการ ความถูกต้องในการคาดการณ์

2. การวัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความมีประสิทธิภาพของภาควิชา ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานภายในภาควิชา และส่งผลให้การดำเนินงานในภาควิชาเกิดการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และ 3) ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของหัวหน้าภาควิชาที่ทำให้หัวหน้าภาควิชามีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็น 5 ด้านคือ

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว ยุติธรรม มีความอดทน มีอารมณ์ที่มั่นคง และมีสุขภาพแข็งแรง

1.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตนและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีประสบการณ์ด้านการวิจัย และด้านการสอน

1.3 คุณลักษณะด้านบริหาร หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสอนงาน

1.4 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการจัดความขัดแย้ง

1.5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ยุติธรรม เสียสละ และเอื้ออาทร

2. ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็น 7 ด้านคือ

2.1 บทบาทด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การกำกับดูแล การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอน การกำหนดอาจารย์ผู้สอน การวัดและประเมินผลการสอน การนำนวัตกรรม การสอนทางศาสตร์ของตนมาใช้สนับสนุน และส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาทำงานวิจัย และศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ

2.2 บทบาทด้านบริหารงานบุคคล หมายถึง การประเมินและวางแผนอัตรากำลังอาจารย์ของภาควิชา การแสวงหาอาจารย์ การกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การวางแผนพัฒนาอาจารย์

2.3 บทบาทด้านวิจัย หมายถึง การกำหนดนโยบายและทิศทางการวิจัยของภาควิชา จัดหาแหล่งเงินทุนการวิจัยจากภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย กำหนดยุทธศาสตร์การทำวิจัยเป็นทีม

2.4 บทบาทด้านนักศึกษา หมายถึง การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีในการรับนักศึกษา การให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นักศึกษา ดูแลความประพฤติของนักศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ จัดให้มีกิจกรรมระหว่างอาจารย์และนักศึกษา

2.5 บทบาทด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแผนงานของภาควิชา จัดทำแผนปฏิบัติงาน จัดวางระบบข้อมูลและสารสนเทศในการดำเนินงาน จัดการและควบคุมงาน พัสดุ งานงบประมาณ และงานธุรการ ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ผลงานของภาควิชา 2.6 บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม หมายถึง การจัดทำแผนและโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ จัดประชุมและสัมมนา

2.7 บทบาทด้านสอน หมายถึง การวางแผนการสอน วิธีการสอน การเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอนในรายวิชาที่สอน ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัย ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเทคนิคการสอนใหม่ ๆ

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็น 2 ด้านคือ

3.1 พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุจุดประสงค์หรือความสำเร็จ ของงานในองค์กร จำแนกเป็นพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ด้าน คือ

3.1.1 การเน้นที่ผลผลิต หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การเพิ่มปัจจัยนำออกในเชิงผลผลิตของกลุ่ม

3.1.2 การกำหนดโครงสร้างงาน หมายถึง การกำหนดหรือสร้างความกระจ่างในบทบาทและแบบแผนความสัมพันธ์ ของบุคคลในองค์กร

3.1.3 การเป็นตัวแทน หมายถึง พฤติกรรมที่นำมาซึ่งการปฏิบัติตนในฐานะเป็นนักพูดประจำกลุ่มหรือองค์กร

3.1.4 การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ หมายถึง การฝึกหัดปฏิบัติตนในฐานะอยู่ใน

ตำแหน่งที่มีภาวะผู้นำในลักษณะที่ไม่ยอมแพ้ต่ออิทธิพลของผู้อื่น

3.1.5 การโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจหรือความไม่ถูกต้องในลักษณะที่ตายตัว และทำให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตน

3.1.6 การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างาน หมายถึง การกระทำที่ช่วยดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ฝึกสร้างอิทธิพลต่อพวกเขา และเพิ่มสถานภาพผู้นำภายในองค์กรตามสายการบังคับบัญชาให้กับตนเอง

3.2 พฤติกรรมที่เน้นบุคคลหมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การสร้างความพึงพอใจเพื่อสนองตอบความต้องการหรือความชอบของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ด้าน ดังนี้

3.2.1 การอดทนในความไม่แน่นอน หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำในการอดทนความไม่แน่นอนของบุคคลโดยปราศจากการแสดงออกซึ่งความวิตกกังวลหรือ ความไม่สบายใจ

3.2.2 การให้เสรีภาพ หมายถึง การยอมให้ผู้ตามแสดงความคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติภายในขอบเขตที่พวกเขาต้องการ

3.2.3 การคำนึงถึงจิตใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในเรื่องความอบอุ่น ความเป็นอยู่ที่ดี สถานภาพและการสนับสนุนต่าง ๆ

3.2.4 ความสมานฉันท์ หมายถึง การปฏิบัติเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่เป็นระเบียบในองค์กรด้วยวิธีสร้างความปรองดองกัน

3.2.5 การบูรณาการ หมายถึง การกระทำที่ธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม

3.2.6 ความถูกต้องในการคาดการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการหยั่งรู้ล่วงหน้า ความสามารถในการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

ประสิทธิผลองค์กรของภาควิชา หมายถึง ระดับความสามารถของภาควิชาในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กร คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

การปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของภาควิชาในการปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการก้าวหน้าและการพัฒนา รวมถึงความกระตือรือร้นของอาจารย์ในการปรับปรุงตนเอง

การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรโดยพิจารณาจาก การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การบูรณาการ หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการเชื่อมประสานให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเกิดความรักและศรัทธาในวิชาชีพของตน มีความผูกพันต่อภาควิชา อาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง มหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือสถานที่ที่จัดและดำเนินการ โดยเอกชนในประเทศไทย

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของคณะวิชา ซึ่งรับผิดชอบและดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ภาควิชา หมายถึง หน่วยงานทางวิชาการที่ประกอบด้วยสาขาวิชาทั้งหมดวิชาย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน รวมถึงสาขาวิชาที่ไม่สังกัดภาควิชา

หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง การที่หัวหน้าภาควิชา พยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำภาควิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์

ประชากร ได้แก่ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 1,080 ภาควิชา

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 607 – 610) จากจำนวนประชากร 1,080 ภาควิชา ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 278 ภาควิชา

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี

3.2 การกำหนดโครงสร้างตัวแปร

3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ชุดที่ 2 แบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามปัจจัย และแบบวัดประสิทธิผล ผู้วิจัยส่งและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน หลังจากได้รับข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ 2 ประเภท คือ สถิติพรรณนาโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอ้างอิง โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอผลงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ชุด ดังนี้

1. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชุดด้วยกันคือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับคณบดี ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าภาควิชา ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ประจำภาควิชา

2. แบบวัดความมีประสิทธิภาพของการของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชุดด้วยกันคือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับคณบดี ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าภาควิชา ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ประจำภาควิชา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อความรู้พื้นฐาน (Basic Knowledge) การวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดความรู้เบื้องต้นในด้านต่อไปนี้

1.1 ผลการวิจัยจะค้นพบข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับระดับความมีประสิทธิภาพของการของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 องค์ความรู้เกี่ยวกับ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการของภาควิชา ทำให้ทราบว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทางบวก-ลบ หรือมีความสัมพันธ์สูงสุด-ต่ำสุด กับประสิทธิภาพของการ

2. ความรู้ประยุกต์ (Applied Knowledge) ข้อความรู้พื้นฐานที่ได้จากข้อ 1 จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของการ ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิภาพของการของภาควิชา ซึ่งค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2 ผู้บริหารระดับสูง สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

2.3 หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



คุนยวิทยทรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย และเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ศึกษาสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- 2.แนวคิดเกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา
- 3.แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 4.แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
- 5.ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร
- 6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (2518) ได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. บุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์จริยธรรม ความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยถือว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่ง วิชาการชั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ
3. ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2524) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

1. ฝึกฝนคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ ถือเป็นผู้มีความรู้และคุณธรรมอย่างเพียงพอ
2. ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและประยุกต์วิชาการเพื่อประโยชน์ของคน ในสังคม
3. ส่งเสริมการพัฒนาสังคมหรือประเทศชาติโดยเป็นอุปกรณ์ให้เกิดการประเมิณผล การพัฒนาในตัวเอง
4. สนับสนุนส่งเสริมวิชาชีพต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขา โดยให้ภาคทฤษฎี สอดคล้องกับภาคปฏิบัติมากที่สุด

5. เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่มวลชนอย่างมากและกว้างขวาง

ปฐม มณีโรจน์ (2532) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อการใช้มหาวิทยาลัยเป็นอุปกรณ์ในการพัฒนาประเทศ
2. เพื่อสนองความต้องการทางสังคม เพื่อการประกอบอาชีพ หรือเพื่อการพัฒนาประเทศ
3. เพื่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. เพื่อการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และผลคุณความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย
5. เพื่อการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อประโยชน์แก่บุคคล คณะ องค์กร หรือสถาบันในสังคมแวดล้อม

Richman and Farmer (1977) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาใน 5 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษา ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
 - 1.2 การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา
 - 1.3 การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาภาคพิเศษ
 - 1.4 การวิจัย
 - 1.5 การกีฬา
2. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับนักศึกษา ได้แก่
 - 2.1 การพัฒนาสติปัญญา
 - 2.2 การมุ่งเน้นวิชาการ การวิจัย กระบวนการหรือวิชาการเชิงวิทยาศาสตร์ และให้มีความคิดสร้างสรรค์
 - 2.3 การมีงานทำ มีอาชีพและสถานภาพที่ดีในสังคม
 - 2.4 การพัฒนาเป็นรายบุคคล
 - 2.5 การมุ่งเน้นกิจกรรมและสิทธิเสรีภาพของนักศึกษา
 - 2.6 การสั่งสอน อบรมบ่มนิสัยด้านวัฒนธรรมและศาสนา
3. วัตถุประสงค์ด้านอาจารย์ ได้แก่
 - 3.1 การปกป้องอาจารย์
 - 3.2 การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

- 3.3 การดูแลผลประโยชน์และสิทธิพิเศษของอาจารย์
4. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับองค์การและบริหาร
 - 4.1 การคิดค้นหรือเสาะแสวงหาสังฆกรรม
 - 4.2 การสรรหานักศึกษาที่มีความพร้อมหรือศักยภาพ
 - 4.3 การคิดค้นประดิษฐ์กรรมหรือนวัตกรรม
 - 4.4 การมุ่งเน้นที่ความเสมอภาคทางสังคม
 - 4.5 การรักษาคุณภาพโครงการศึกษาสายวิชาชีพที่สำคัญไว้
 - 4.6 การจัดการเกี่ยวกับระบบบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
 - 4.7 การส่งเสริมบุคลากรฝ่ายบริหารให้มีศักดิ์และมีรายได้ที่ดี
 - 4.8 การบริหารโดยใช้หลักการประชาธิปไตย
 - 4.9 การดำเนินงานด้านอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่
 - 5.1 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและประชาชน
 - 5.2 การวิพากษ์วิจารณ์สาธารณะกรณีและการรณรงค์ต่าง ๆ
 - 5.3 การให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสถาบันต่าง ๆ ภายนอกองค์การ
 - 5.4 การจัดหาเงินทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นจากแหล่งภายนอก
 - 5.5 การพิสูจน์ให้สังคมภายนอกได้เห็น รับรู้ถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ

อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาคือ เพื่อการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพควบคู่ไปกับการศึกษาเพื่อประโยชน์ของสังคมและประเทศ

1.2 หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (วิจิตร ศรีสอาน, 2518) กล่าวว่า หลักสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษามี 2 ประการ คือ

1. ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

คือความเป็นอิสระในการดำเนินงานสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ไม่ได้หมายความว่า เป็นการให้อภิสิทธิ์แก่มหาวิทยาลัยแต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่และสามารถ

ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองตอบความต้องการของประเทศชาตินั้นยังจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควรเป็นไปในรูปของการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนและการกำหนดให้มีมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลและดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบ

2. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินกิจการทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการก็เพื่อจะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษาสามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์อันปราศจากความรับผิดชอบ

เสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน ถ้าพิจารณาในเชิงสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมและหน่วยงานของรัฐบาล จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้รับความสนับสนุนทางด้านการเงินจากรัฐบาล เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นอิสระทางวิชาการมักถูกจำกัดต้องมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ถ้าหากพิจารณาว่าเสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการดำเนินภารกิจของทางมหาวิทยาลัยแล้ว การให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการทั้ง ๆ ที่ยังต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตามแนวคิดนี้ถือว่า “ เสรีภาพทางวิชาการมิใช่อภิสิทธิ์ที่ให้แก่สถาบันอุดมศึกษา แต่เป็นการให้สิทธิและความรับผิดชอบต่อแก่มหาวิทยาลัย เพื่อจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตามอุดมคติ ”

เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มีขอบข่ายครอบคลุมถึงเสรีภาพในการบริหารบุคลากร เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา เสรีภาพในการรับผิดชอบนิสิตนักศึกษา เสรีภาพทางการสอนและการวิจัย และเสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอาน, 2518) พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2544: 21) กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานและจัดการตนเองภายในสถาบันซึ่งปราศจากการแทรกแซง หรือถูกควบคุมจากภายนอกน้อยที่สุด

2. การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) คือการที่บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาสามารถมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ สามารถแสดงความคิดเห็น

และการสื่อสารต่าง ๆ อันได้แก่ การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ แก่สังคมได้ด้วยตนเอง

Knowles (1970) ได้แบ่งการบริหารสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 2 ประการ คือ

การบริหารทั่วไป

- กฏระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- การจัดองค์กรบริหารภายในสถาบัน
- การวางแผนของหน่วยงาน
- การบริหารทั่วไป
- ความสัมพันธ์ต่อชุมชน
- งานบุคลากร และเจ้าหน้าที่
- งานอาคารสถานที่
- การจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

การบริหารงานวิชาการ

- การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
- การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร
- การรับนักศึกษา
- ทรัพยากรการเรียนการสอน
- การบริหารงานอาจารย์
- งานกิจการนักศึกษา
- งานกีฬาและพัฒนาศึกษา
- งานสุขภาพและอนามัย
- งานด้านศาสนา
- งานองค์กรบริหารงานสัมพันธ์

การบริหารอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน , 2542; พรชูลี อาชาวอรุง , 2543)

1. การบริหารวิชาการและเทคโนโลยี

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตผลงานวิชาการ การสร้างนักวิชาการและวิชาชีพ และการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลักสำคัญ หน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย

2. การบริหารงานบุคคล

บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้สนับสนุน วิชาการ และเจ้าหน้าที่ธุรการ (ทบวงมหาวิทยาลัย , 2544) งานบริหารบุคคลได้แก่ การสรรหา การจ้างและสัญญา การพัฒนา และการประเมินบุคลากร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารบุคคลคือ ความต้องการสังคม นโยบาย ข้อจำกัดทางด้านการเงิน โครงสร้างตำแหน่ง ภาระงาน

3. การบริหารทรัพยากรการเงิน

ดำเนินภายใต้งบประมาณ และภายใต้ภารกิจโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้ ระบบการได้มา ระบบการหา และระบบการใช้ ที่มีความคล่องตัวหลากหลาย และตรวจสอบได้ (ไพฑูรย์ สินดารัตน์ , 2542) การคุ้มครองทางการเงินของมหาวิทยาลัย การจัดเงินคงคลัง ดัชนีบ่งชี้ทางการเงิน การเคลื่อนย้ายทรัพยากร การประเมินและตรวจสอบ (พรชูลี อาชวอรุ่ง , 2543)

4. การบริหารสถาบัน

ดำเนินการจัดกาลเทศะ คือ จัดเนื้อที่ทั้งหมดให้กับสถาบันโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้แก่ การจัดทำตารางการใช้สถานที่และอุปกรณ์ การรักษาและปรับปรุงให้ทันสมัย การวางแผนการใช้เทศะหมุนเวียน การจัดการเทศะโดยรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การบูรณาการบริหาร ให้สามารถเข้ากับระบบอื่น ๆ การสื่อสารแบบเปิด และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (พรชูลี อาชวอรุ่ง , 2543) ดำเนินการบริหารระบบอุดมศึกษา ซึ่งเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเองและมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษากำหนดหลักเกณฑ์การบริหารขึ้นเองโดยคณะกรรมการสภาวิทยาลัย แล้วบริหารงานตามหลักการดังกล่าว (ไพฑูรย์ สินดารัตน์ , 2542)

5. การบริหารงานกิจการนักศึกษา

ดำเนินการจัดการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ การวางแผนงานอาชีพและการจัดหางาน การให้คำปรึกษาและแนะแนว การปกครอง การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน การบริการสุขภาพอนามัย การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ การบริการหอพัก การจัดกิจกรรมนักศึกษา งานด้านศาสนา งานด้านอาหาร และงานด้านสวัสดิการอื่น ๆ (Rentz , 1988) สืบเนื่องมาจากกฎหมาย 3 ฉบับคือ รัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 คณะผู้ทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษาทบวงมหาวิทยาลัย

ได้กำหนดกรอบแนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ทั้งสิ้น 10 ประการ ดังต่อไปนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย , 2543)

1. ส่งเสริมให้สถาบันมีความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศชาติ โดยศึกษาศักยภาพความต้องการและเสริมสร้างความชำนาญเพิ่มเติม
2. มีการกระจายสถาบันให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยจัดสถาบันหลายประเภทให้ครอบคลุมความต้องการ
3. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่าย
4. ให้ความสำคัญแก่สายวิชาชีพ วิชาการและอาชีวศึกษา เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ โดยส่งเสริมการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนให้สูงขึ้น และประกันคุณภาพ
5. ส่งเสริมการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับงานและชีวิตจริง โดยเน้นการฝึกงาน การวิจัย และกิจกรรมร่วมมือกับหน่วยงาน ชุมชน และสังคมภายนอกสถาบัน
6. ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องแก่ผู้ทำงานและผู้สูงอายุ โดยการจัดหลักสูตรและบริหารจัดการที่ให้โอกาส และการเทียบโอน
7. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
8. ส่งเสริมการอุดมศึกษาเพื่อมวลชนโดยอาศัยระบบเทคโนโลยี
9. ส่งเสริมให้ผู้อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ของแต่ละเครือข่ายเข้าเรียนในสถานศึกษาในเครือข่าวนั้น และกำหนดสัดส่วนแก่ผู้อยู่นอกเครือข่ายด้วย
10. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรมของประเทศ โดยส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา สร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

นอกจากนี้คณะทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำกรอบแนวคิดไปสู่เป้าหมายไว้ 6 ประการ คือ

1. การสร้างเอกภาพเชิงนโยบาย
2. การพัฒนาผู้นำเพื่อสร้างศักยภาพและทักษะอุดมศึกษาทั่วไป
3. การสร้างความเชี่ยวชาญและเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง
4. การส่งเสริมการรวมกลุ่ม หรือสร้างเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ โดยไม่แบ่งแยกระหว่างกระทรวง รัฐ หรือเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. การปฏิรูปการวัดผลและการวัดมาตรฐานทางวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อคุณภาพทางวิชาการ ความต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมโยงของหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระบบ
6. การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1.3 ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจที่กำหนดไว้ในองค์การยูเนสโก

จากผลการประชุมระดับโลกเกี่ยวกับการอุดมศึกษาที่องค์การยูเนสโกเมื่อเดือนตุลาคม 2541 นั้น ที่ประชุมได้ให้การรับรองพันธกิจและภารกิจของการอุดมศึกษาไว้ 17 มาตรา ซึ่งสรุปได้ว่า

มาตรา 1 การอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่จะให้การศึกษอาบรม การฝึกอบรม และการวิจัยแก่เยาวชน และแก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชีวิต

มาตรา 2 การอุดมศึกษาจะต้องยึดบรรทัดฐานแห่งจริยธรรมสำหรับกิจกรรมวิชาการทุกชนิด นอกจากนั้นยังต้องมีความอิสระในการบริหารจัดการ แต่ก็มีควมรับผิดชอบในภาระหน้าที่และศึกษาแนวโน้มของสังคมอย่างรู้เท่าทัน

มาตรา 3 การอุดมศึกษาจะต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทุกคน สนับสนุนให้กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้เข้าสู่การอุดมศึกษาอย่างทัดเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็ชนกลุ่มน้อย ผู้ยากจน หรือผู้พิการ

มาตรา 4 สนับสนุนให้สตรีได้เข้าสู่อุดมศึกษาอย่างทัดเทียมกับบุรุษ

มาตรา 5 เพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัยทั้งด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ และให้นำผลวิจัยนั้นมาเผยแพร่ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้

มาตรา 6 การอุดมศึกษาจะต้องเน้นความสอดคล้องของกิจกรรมวิชาการกับความต้องการและความจำเป็นของสังคม

มาตรา 7 เพิ่มความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษากับสถานประกอบการ

มาตรา 8 เพิ่มความหลากหลายในการให้การศึกษและการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เรียนจากภูมิหลังที่หลากหลายสามารถเข้าถึงได้มากที่สุด

มาตรา 9 เน้นการศึกษาเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดเป็นและคิดอย่างสร้างสรรค์

มาตรา 10 ให้ความสำคัญต่อคณาจารย์และนักศึกษาในการจัดการศึกษา

มาตรา 11 จัดให้มีการประเมินผลเชิงคุณภาพ

มาตรา 12 ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและทางการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้

มาตรา 13 เพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ระบบบริหารการอุดมศึกษา

มาตรา 14 ให้ถือว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาเป็นหน้าที่สำคัญของรัฐด้วย และจะต้องจัดให้ทั่วถึงทั้งแก่สถาบันของรัฐของชุมชนและของเอกชน

มาตรา 15 สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และการประยุกต์ความรู้ระหว่างประเทศ

มาตรา 16 ให้เปลี่ยนสภาพสมองไหล (Brain Drain) ซึ่งเป็นภาวะที่ประเทศด้อยพัฒนาสูญเสียผู้มีความรู้ไปให้ประเทศที่เจริญแล้ว กลับมาเป็นสภาพสมองกำไร (Brain Gain) ซึ่งหมายถึงสภาวะที่สมองไหลกลับ คือ ผู้มีความรู้กลับไปทำงานในประเทศที่ยังด้อยพัฒนา

มาตรา 17 สร้างเครือข่ายผู้ร่วมงานและพันธมิตรในการจัดการอุดมศึกษา ทั้งในระดับท้องถิ่นภูมิภาคและสากล

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดภารกิจต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา สรุปได้ดังนี้คือ

หมวดที่ 3 ระบบการศึกษา

มาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1. การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษามีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาคือให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสโดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกัน หรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน

มาตรา 16 การศึกษาในระบบมีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับ

ปริญญา การแบ่งระดับหรือการเทียบระดับการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

หมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มาตรา 23 การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การศึกษา และนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

พรชูลี อาชาวอรุณ และคณะ (2543) ได้สรุปภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาทุกระบบ ว่ามีหน้าที่จัดดำเนินการให้ครอบคลุมภารกิจใน 6 ด้าน คือ 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ 2) จัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 3) รับผิดชอบดูแลแก้ปัญหา ร่วมมือ และส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของสังคม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 4) ชำรงรักษาสืบสาน สร้างสรรค์ เผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย 5) สนับสนุนการเรียนขั้นสูงและการศึกษาตลอดชีวิต และ 6) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันจัดการศึกษาทุกระดับ

ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยอาจจะสรุปได้ 4 ประการคือ ประการแรก ภารกิจในการนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและนำสมัย อันได้แก่ การรื้อปรับระบบบริหาร และจัดการให้ทันสมัย ค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย สร้างชุมชนวิชาการทั้งภายในและนอกสถาบัน ประการที่สอง คือ ภารกิจนำอุดมศึกษาสู่การเปิดโลกเสรี มีการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพของการบริหาร การจัดการ การระดมทุนและทรัพยากร ความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน และการแข่งขันกันในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประการที่สาม ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่ปวงชนอุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย อุดมศึกษาซึ่งมีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษา สนองตอบได้ตลอดเวลาและสถานที่ อุดมศึกษาซึ่งมีการต่อเนื่อง ศึกษาได้ตลอดชีวิต และอุดมศึกษาที่ได้พัฒนาให้เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย ประการที่สี่ คือ ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่สากล อุดมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับนานาชาติ คุศชัยความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติสู่คลังความรู้ อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรค์กลมกลืนหรือมีคุณภาพระหว่างสังคมวัฒนธรรมไทยหรือความเป็นไทยกับความเป็นสากลสัมพันธ์กับชนชาติอื่น เพื่อการอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ

1.4 รูปแบบการบริหารและการจัดโครงสร้างองค์กร

รูปแบบและระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปมีการแบ่งงานออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Model) การบริหารแบบคณาจารย์ (Collegial Model) การบริหารแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Model) เป็นองค์กรแบบเป็นทางการ มีการจัดระเบียบโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับจากสูงมาหาลำต่ำ มีการกำหนดวิธีการ กฎระเบียบไว้ อย่างชัดเจน สายการบังคับบัญชาจะมีการรายงานเป็นลำดับชั้น ตามลำดับหน้าที่และอำนาจการบังคับบัญชา การเลือกผู้บริหารในแต่ละตำแหน่งเกิดจากการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชา และการ

ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะไม่มีสาระตายตัว สามารถดำรงตำแหน่งจนเกษียณอายุราชการ เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ

2. การบริหารแบบคณาจารย์ (Collegial Model) ในการบริหารงานลักษณะนี้ถือ การประสานงานเป็นหลักสำคัญ การตัดสินใจใด ๆ เป็นเรื่องของคณะบุคคลแต่ละกลุ่มมีตัวแทน เข้าไปเป็นคณะกรรมการที่จะวางนโยบายและร่วมกันตัดสินใจ การดำเนินงานเป็นรูปแบบของมติ คณะกรรมการ ได้แก่การดำเนินงานในลักษณะของคณะ และภาควิชาที่เป็นส่วนวิชาการ

3. การบริหารแบบการเมือง (Political Model) เป็นการบริหารที่เกิดจากแนวคิด ที่ว่า การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของทุกฝ่ายในสถาบัน การบริหารสถาบันจึงต้องมีการกระจาย อำนาจออกไป และต้องเป็นรูปแบบที่เน้นประชาธิปไตยมากขึ้นโดยถือว่าสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ มีกลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน การดำเนินกิจการเป็นไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ ร่วมกัน สำหรับระบบการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาจะมีการดำเนินงานด้านการจัดองค์กร ภายในสถาบันและการควบคุมจากภายนอกได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักตรวจเงินแผ่นดิน (พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ , 2544 : 22 - 23)

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 15 สถาบัน ในช่วงปี พ.ศ. 2542-2545 สรุปรูปแบบการบริหารจัดการภายในอุดมศึกษาแนวใหม่ใน 5 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดใช้ในการ จัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “หลักสูตร พิเศษนอกเวลาราชการ” เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย นอกจากนี้สถาบัน หลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันใน กรุงเทพมหานครกับภูมิภาค

3. ด้านการบริหารงานวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กร นานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการ ตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัย ระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่ง ศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุนเพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบาง

แห่งนาระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับ ประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5. **ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งใน ระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนาระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการ ให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

การจัดโครงสร้างองค์กร

องค์กรภายในของสถาบันอุดมศึกษา มีส่วนสำคัญต่อการทำความเข้าใจ การ ดำเนินงาน และบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบดูแล การแบ่งหน่วยงานของ สถาบันอุดมศึกษาสากลมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. คณะวิชา (Faculty or College or School) เป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญ ทางวิชาการ คณะจะเป็นหน่วยที่ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของสถาบันตามขอบเขต ตามศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด

2. ภาควิชา (Department) เป็นหน่วยงานย่อยของคณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ความก้าวหน้า ความ เข้มแข็งนั้นมักจะเริ่มจากภาควิชาขึ้นมาประกอบเป็นภาพรวมของสถาบัน

3. สถาบัน ศูนย์ สำนัก (Institute or Center) เป็นหน่วยงานส่งเสริมวิชาการและมี ภารกิจเฉพาะด้าน เพื่อเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันได้แก่ สถาบันภาษา สำนัก ทะเบียน ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์

โครงสร้างการบริหารองค์กร

ทองเรือน อมรัชกุล (2525 : 65 - 66) กล่าวถึง ระบบการบริหารมหาวิทยาลัย (University Governance System) ว่ามีองค์การการบริหาร 4 องค์การคือ

1. **สภามหาวิทยาลัย (Board of Trustees)** เป็นองค์การบริหารสูงสุด คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการ พัฒนามหาวิทยาลัยกับกรรมการโดยตำแหน่งซึ่งได้แก่ ฝ่ายบริหาร และผู้แทนคณาจารย์ตาม จำนวนที่ปรากฏในกฎหมาย

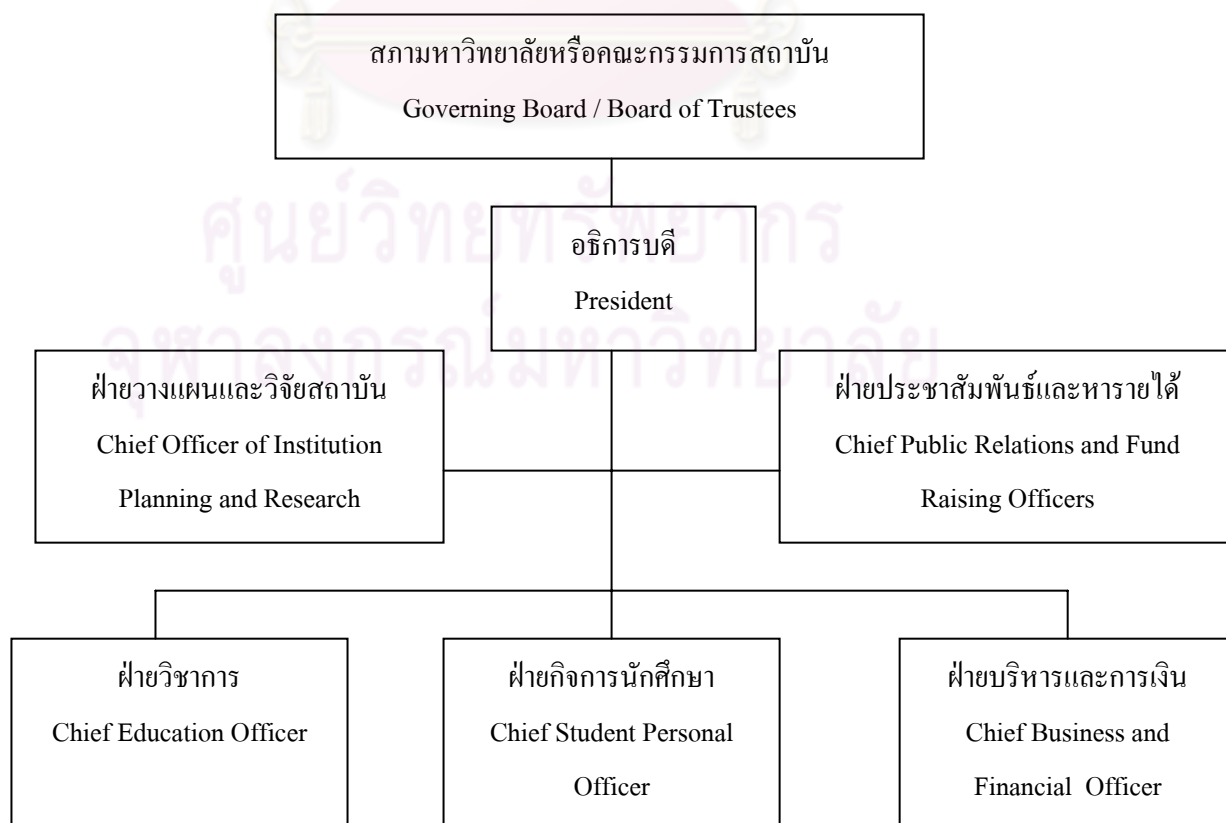
2. **ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย (University Administration)** ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน / สำนัก / ศูนย์ หรือหัวหน้า หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น บางที่เรียกว่า “ คณะกรรมการบริหาร ”

3. ผู้บริหารระดับกลางและสภาผู้บริหาร (Middleman Administrators and Administratives Senate) คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหารทั่วไปในสายการบริหารระดับกลางคือ ผู้อำนวยการ (Directors) แต่ไม่รวมถึงผู้บริหารระดับสูงของอธิการบดี (Presidential Cabinete) เพราะถือว่าเป็นผู้ดำเนินการไม่ใช่ผู้ควบคุมการบริหารได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะ / สถาบัน / สำนัก / ศูนย์ / บัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู และอาจารย์ถึง คณะกรรมการระดับภาควิชาด้วย

4. การบริหารโดยคณาจารย์ (Faculty Governance) การบริหารตามแนวคิดนี้เกิดจากการเรียกร้องของกลุ่มพลังต่าง ๆ ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้แก่ พลังอาจารย์ (Faculty Power) เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) พลังทางวิชาการ (Academic Power) พลังนักศึกษา (Student Power) สภาอาจารย์ (Faculty Senate) สมาคมวิชาชีพ (Associated Vocations) ตลอดจนหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง (Bargaining Agencies)

Hungate (1964 : 25) มีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กรการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถกำหนดรูปแบบตายตัวได้ แต่ก็ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานขององค์กรการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่าควรมีหน่วยงานดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 รูปแบบโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษา Hungate (1964 : 25)



สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและการบริหารงานวิชาการของสถาบัน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีหน้าที่ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิทยาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. มหาวิทยาลัย

1.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา

1.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต

1.3 มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

2. สถาบัน

2.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเน้นการสอนในสาขาวิชาใดหรือกลุ่มสาขาวิชาใดโดยเฉพาะ

2.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต

2.3 มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต และการวิจัย และอาจกระทำภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

3. วิทยาลัย

3.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในบางสาขาวิชา

3.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาในชั้นที่ไม่สูงกว่าปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิต

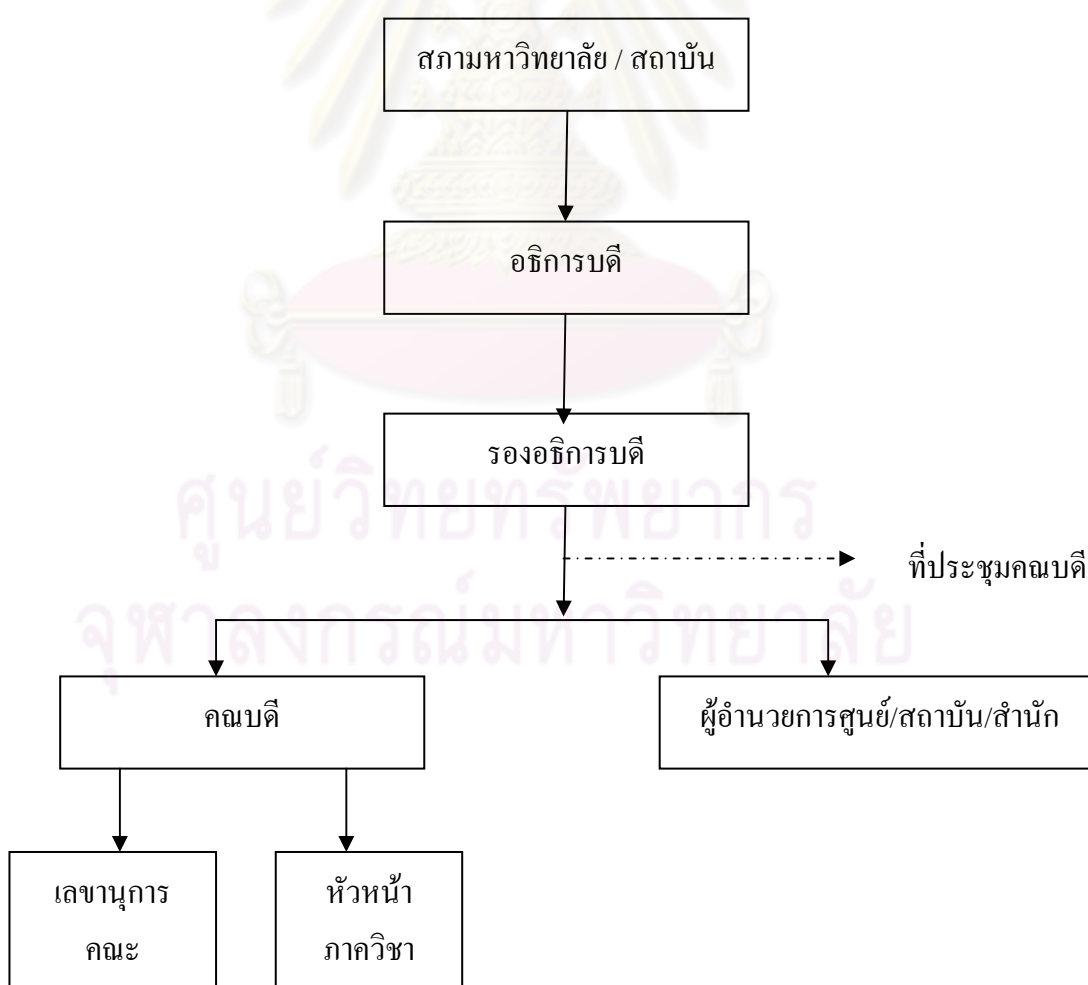
3.3 มีภารกิจด้านการสอนและการผลิตบัณฑิต และอาจกระทำภารกิจเกี่ยวกับการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทวิทยาลัย มีความประสงค์ที่จะขอปรับเปลี่ยนประเภทของสถาบันเดิม ตามที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเป็น “วิทยาลัย” จะได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทจากวิทยาลัยเป็น “มหาวิทยาลัย” ได้ต่อเมื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดเดิมของตนโดยครบถ้วน ต้องจัดให้มีโครงการและแผนงานที่ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา บุคลากร เงินทุนและอื่น ๆ จะช่วยสนับสนุนโครงการและแผนงานให้ดำเนินไปได้โดยสมบูรณ์ ต้องจัดให้มีกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์

และกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์ เพื่อให้บริการทางด้านวิชาพื้นฐานทั่วไปของการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียง และต้องปฏิบัติตามภารกิจลักษณะของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดในกฎทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) โดยเฉพาะจะต้องมีขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านบัณฑิตศึกษา การให้บริการทางวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 และทุกสถาบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา งานภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบ่งเป็นสำนักงานบริหาร คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเพื่อการวิจัย สำนัก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 สายการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา



อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการแบ่งส่วนเป็นคณะภาควิชา ในแต่ละคณะประกอบด้วยแต่ละภาควิชามีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ดูแลบริหารจัดการ ผลงานหลักของภาควิชา คือ งานด้านผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ หัวหน้าภาควิชาจัดเป็นผู้บริหารระดับล่างที่มีความสำคัญมากในสถาบันอุดมศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา

2.1 ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา

ภาควิชาเกิดขึ้นมาเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาขึ้นทุกด้าน โดยขยายขนาดใหญ่ขึ้นรับนิสิตมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการทางวิชาการมีมากขึ้นทำให้อาจารย์ไม่สามารถสอนได้ทุกอย่างอีกต่อไป ทำให้มีการรวมกลุ่มอาจารย์ที่มีความรู้ในสาขาวิชาเดียวกันศึกษาอบรมในศาสตร์สาขาเดียวกันมารวมพลังกันเป็นภาควิชาขึ้น โดยมีการปรับปรุงการจ้องค์การและการจัดการทางวิชาการเพื่อมุ่งไปสู่ความเข้มแข็ง ความลึกซึ้งในศาสตร์สาขานั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ จากนั้นก็ตั้งหัวหน้าขึ้นดูแลและจัดการงานในส่วนนั้น เรียกกันว่า “หัวหน้าภาควิชา” หรือ “หัวหน้าภาค” แต่บางมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะที่มีขนาดเล็ก ๆ ซึ่งมีอาจารย์น้อยเกินกว่าจะตั้งภาควิชาได้ก็อาศัยร่วมกับภาควิชาอื่น ๆ ด้วยเหตุผลทางการบริหารและประสิทธิภาพในการใช้เงิน เช่นภาควิชาประวัติศาสตร์ ปรัชญาและศาสนา ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เป็นต้น

การแบ่งการเรียนการสอนและการวิจัยออกเป็นภาควิชาภายใต้การนำของหัวหน้าภาควิชา มีบทบาทที่สำคัญเกี่ยวกับวิวัฒนาการของอุดมศึกษา (Mc Henry and Associates, 1977: 1) ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2526: 313) ซึ่งหากพิจารณาความสำคัญของภาควิชาในด้านที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติในมหาวิทยาลัยก็จะพบว่า ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่คณะและมหาวิทยาลัยกำหนดมา เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่ต้องสร้างหลักการทำงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้น เป็นแหล่งที่สะสมความรู้เป็นหมวดหมู่แสดงความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง หากมองความสำคัญของภาควิชาในด้านที่เป็นหน่วยทฤษฎีก็จะเป็นว่าภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์และนักศึกษา ผู้รู้กับผู้อยากรู้ ได้พบปะสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ได้เรียนรู้ ถ่ายทอดความคิด บุคลิกภาพ แม้ว่าบางภาควิชาจะไม่มีนักศึกษาเรียนเป็นวิชาเอก ก็เป็นเพียงให้บริการการสอน Smart and Montgomery (1976: 17) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชามากกว่าการบริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาควิชาซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ (2524: 68)

ที่ว่าผู้บริหารจะกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือว่าระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) สูง ซึ่งก็คือภาควิชา

ความเป็นมาของภาควิชา (Department) Rashall ซึ่งเขียนเรื่องมหาวิทยาลัยในยุโรป สมัยกลาง (University of Europe in the Middle Ages) ได้นำคำว่าภาควิชามาใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1213 ต่อมาในปี ค.ศ.1825 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารใหม่โดยแบ่งมหาวิทยาลัยออกเป็นคณะและภาควิชาทำให้ระบบภาควิชาได้รับการแพร่หลายในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา เช่นมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย (University of Virginia) มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) และมหาวิทยาลัยเวอร์มอนต์ (University of Vermont) โดยเห็นว่าระบบภาควิชามีประโยชน์ในการจัดบริการการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชาโดยเฉพาะ (รัศมี ภิบาลแทน, 2532: 8; อ้างอิงมาจาก Dressel and Richard, 1970: 397-398) นับตั้งแต่มีระบบภาควิชาเกิดขึ้นและได้ขยายวงกว้างออกไป ก็ได้มีนักการศึกษาสาขาอุดมศึกษาพยายามศึกษาข้อดี ข้อเสียของการบริหารงานโดยระบบภาควิชา ซึ่งสรุปผลว่าการมีระบบภาควิชาทำให้เกิดข้อดี ข้อเสียดังนี้

ข้อดีของการบริหารระบบภาควิชาได้ข้อสรุปดังนี้

1. การมีภาควิชาเป็นสิ่งที่ดี เพราะภาควิชาเป็นแหล่งรวมบุคคลที่มีความสนใจ มีความรู้ในวิชาการเฉพาะ มีพื้นฐานเดียวกัน สะดวกต่อการบังคับบัญชา
2. การมีภาควิชา ทำให้เกิดการปะทะสัมพันธ์กัน (Interaction) ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน ทำให้เกิดความเข้าใจกันดี อาจารย์ที่เป็นสมาชิกใหม่ก็จะมีความคุ้นเคยและเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงานได้รวดเร็ว และดีขึ้น
3. ภาควิชาสามารถกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของอาจารย์ได้
4. ภาควิชาเป็นกลุ่มรวมของบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบมหาวิทยาลัยมากกว่า
5. ภาควิชาเป็นกลุ่มของวิชาชีพเดียวกัน ทำให้อาจารย์ของภาควิชาได้เรียนรู้ในสาขาต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างจากสาขาวิชาชีพอื่นอย่างไร
6. ภาควิชาทำให้อาจารย์เข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน และรู้สถานการณ์ของตนเอง และภาควิชายังเป็นเสมือนเกราะคอยป้องกันอาจารย์ในด้านวิชาการ
7. ความสำเร็จทางวิชาการของอาจารย์จะได้รับการพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ และยุติธรรมได้ โดยบุคคลที่อยู่ในสาขาวิชาเดียวกันในภาควิชา
8. ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริการหลักที่มีความสามารถริเริ่ม ก่อตั้งหรือดำเนินการซึ่งมีผลต่อมหาวิทยาลัย โดยภาควิชาที่มีอำนาจที่จะคัดเลือกสนับสนุนหรือพิจารณาความคิดความชอบ

ให้อาจารย์ และสามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบางอย่างอันจะมีผลต่อการเรียนการสอนด้วย (Dressel, 1970: 398)

ข้อเสียของการบริหารระบบภาควิชา ได้ข้อสรุปดังนี้

1. ภาควิชาทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยขาดเอกภาพ
 2. การกระจายอำนาจการบริหารสู่ภาควิชาทำให้อำนาจการบังคับบัญชา การตัดสินใจ หรือการวางแผนงานของมหาวิทยาลัยน้อยลง
 3. ระบบภาควิชากลายเป็นระบบการเมือง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่
 4. การกระจายอำนาจให้ภาควิชา ทำให้คณบดี หรือผู้บริหารไม่สามารถใช้อิทธิพลของความเป็นผู้นำได้
 5. ภาควิชาทำให้เกิดความแตกแยกและเห็นแก่ตัวมาก (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2524: 27)
- อาจสรุปได้ว่าภาควิชา เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงเนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการบริหาร งานวิชาการ และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ความก้าวหน้า ความเข้มแข็ง ของมหาวิทยาลัย มักจะเริ่มจากภาควิชาขึ้นมาประกอบเป็นภาพรวมของสถาบัน

2.2 ความสำคัญของหัวหน้าภาควิชา

สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การวิชาการที่มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพต่าง ๆ หลากหลาย และจากโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่รับผิดชอบในงานด้านวิชาการ ได้แก่ คณะ ซึ่งมีภาควิชาต่าง ๆ เป็นผู้ทำหน้าที่รับนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารงานภาควิชาให้ เป็นไปตามนโยบายหลักของแต่ละคณะ หรือของมหาวิทยาลัย

หัวหน้าภาควิชา เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก ทั้งในด้านบริหารงานวิชาการและในด้านอื่น ๆ เช่น การให้บริการวิชาชีพทางวิชาการแก่ชุมชน หัวหน้าภาควิชานอกจากจะต้องบริหารงานในภาควิชาที่รับผิดชอบให้ไปสู่จุดหมายให้ได้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสามารถในการปรับตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อการดำเนินงานของภาควิชา และที่สำคัญก็คือ ความก้าวหน้าและเคลื่อนไหวทางวิชาการในสาขาของตน ซึ่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ภาควิชาเป็นที่รวมของผู้รู้ เป็นชุมชนของนักปราชญ์ เป็นประชาคมของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่รวบรวมของนักวิชาการชั้นสูงเฉพาะสาขา เป็นที่รวมของนักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ซึ่งได้ผ่านการศึกษา ผ่านประสบการณ์ทางวิชาการในสาขาที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงของตนมาเป็นอย่างดี

(บุญเลิศ กลางใจ, 2533: 1) วิจิตร วรุตบางกูร (2533: 105) ได้เปรียบเทียบภาควิชาว่าเป็นแหล่งเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาคเป็นผู้กระตุ้นให้วงจรโลหิตนั้นทำงานอย่างราบรื่นนั่นเอง หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการแสวงหาทิศทาง และวิเคราะห์งานที่จะต้องทำเพื่อให้สำเร็จตามที่ควรจะเป็นและตามที่ตนคาดหวัง หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ดังนั้น หัวหน้าภาควิชาที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการของภาควิชาหรือของมหาวิทยาลัย จึงจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในฐานะผู้นำทางวิชาการ

อาจสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชาจัดเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของภาควิชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและคณะ และสามารถบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.3 คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา

คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวเป็นลักษณะประจำทั้งด้านร่างกาย และการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น เช่นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ เป็นต้น การที่บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นควรมีคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษ นักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถและความรอบรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา มีความรู้ความสามารถในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีความรู้และทักษะในวิชาชีพ รวมทั้งมีประสบการณ์และทัศนคติที่ส่งผลต่อการบริหารงาน บัญชา แก้วเกตุทอง (2523: 77-78) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะว่า หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้ที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่ง หรืออาชีพใดอาชีพหนึ่ง การที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งหรือรับผิดชอบในตำแหน่งใด ๆ ย่อมจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งนั้น ๆ สำหรับตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งผู้นำ หรือผู้บริหารนั้น อินทร์ ศรีคุณ (2523: 31-32) และสมพล บุรุษรัตนพันธ์ (2523: 2) มีความเห็นสอดคล้องกัน 2 ประการคือ คุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ คุณลักษณะด้านส่วนตัวของผู้นำ หรือผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยประจำตัว ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้น หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ซึ่งกำหนดไว้เฉพาะตำแหน่ง คุณภาพและลักษณะของผู้บริหารย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก ยิ่งผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนตัวดีเด่นมากเพียงใดก็ยิ่งจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงเพียงนั้น

Nolte (1966: 385-398) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่นซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจกว้างขวาง มีความเป็นประชาธิปไตย มีวิธีการดำเนินงานอย่างฉลาด มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีความคิดริเริ่ม ยอมรับความผิดพลาด มีความมั่นใจ ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ และเป็นคนกระฉับกระเฉง

Stogdill (1974: 74-75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยจำแนกเป็น 6 ด้านคือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) มีการศึกษาดี และสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สถิติปัญญา (Intelligence) สถิติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task – Related Characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำให้อะไรดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ และร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี

Bothwell (1983: 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการ

1. ความฉลาด
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. ความมั่นคงในอารมณ์ และการควบคุมตนเอง
6. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
7. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม
8. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. ความสามารถในการตัดสินใจ

Gardner (1990: 48-53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้คือ

1. ความอดทนทางด้านร่างกาย
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจสรุปผล
3. ขอมรับในความรับผิดชอบ
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ
6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
7. ต้องการความสำเร็จ
8. ความสามารถในการจูงใจ
9. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง
10. ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ
11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญ
12. มีความเชื่อมั่น
13. มีอำนาจการปกครอง และแสดงสิทธิผลประโยชน์
14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 293-296) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็น ที่จะทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ คือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ คุณลักษณะด้านนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนเพื่อที่จะได้เลือกวิธีการอย่างถูกต้อง มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน ต้องมีความสามารถทั้งด้านเทคนิค และการบริหาร
2. ด้านสติปัญญา และคุณภาพสมอง แบ่งออกเป็น
 - 2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา
 - 2.2 มีความสามารถด้านการคิด และพิจารณาเหตุผล
 - 2.3 มีความสามารถในการจดจำ
 - 2.4 มีความรอบรู้ทั่วไป
 - 2.5 มีความสามารถในการวินิจฉัย
 - 2.6 มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้

3. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย

- 3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็งอดทน
- 3.2 เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น หรือเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อตาม
- 3.3 ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้มาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูง และมีความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังให้ผู้บริหารสละแรงกายและแรงใจให้แก่การบริหารงานทั้งสิ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522: 216-217) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้

2 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะเบื้องต้นของนักบริหาร ประกอบด้วย ความมีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ มีจิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้บริหาร

2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักฟันฝ่าอุปสรรค

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524: 9-10) ได้เน้นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความเหมาะสมพอดีของรูปร่างเครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยา ท่าทาง และวาจา การเป็นผู้มีภูมิด้านนั้น หมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงใจ ยำเกรง และมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน มีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ มีความรู้ทั่วไปดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์ และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้ หรือภูมิวุฒิช่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐาน และมีภูมิวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรมจรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็ จะไม่มีประโยชน์อันใดเพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่น ให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะ ผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำ มักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้องยิ่งกว่าเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงาน ขาดความมีระเบียบวินัย และเป็นที่รังเกียจของสังคมโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่ สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภท และทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ถ้าพึงภูมิฐานและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารมี ประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ หรือผสมผสานทั้ง สามอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกันก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้บริหาร นั่นเอง ผู้บริหารที่ดีมี ประสิทธิภาพ ย่อมจะต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนใน เรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้นความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และการมี คุณธรรมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

กิตติ ตยัคคานนท์ (2530: 70-78) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. ทำทางบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการ ทำงานใหม่ ๆ และงานใหม่ ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
9. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ

10. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และจิตใจของคนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย

11. สามารถตัดสินใจ และใช้ดุลยพินิจได้ดี และถูกต้องก่อนดำเนินการ
12. มีความอดทน ใจคอหนักแน่น และสามารถบังคับตนเองได้
13. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า
14. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ
15. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ที่บังคับบัญชา
16. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
17. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น

จุมพล หนิมพานิช (2539: 352-353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้ เช่น รู้วิธีการทำงานรู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้ อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมาย และเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริงโดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไร เพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่นกัน มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัว และเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือความสามารถของร่างกาย และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียง

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ วางตัวเป็นกันเอง และเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

พันธุศักดิ์ พลสารัมย์ (2544: 105) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีที่พึงมีสำหรับประเทศไทย ว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
2. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การยอมรับจากสังคมภายใน และภายนอก คณะวิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ ความน่าไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความวิริยะอุตสาหะ และอดทน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และการกระทำของตนเอง ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ปัญหา มีสติปัญญาไหวพริบ และปฏิภาณ

Morris (1970:3, อ้างถึงในวิจิตร วรุตบางกูร, 2535: 20-21) กล่าวว่า ผู้บริหาร หรือหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ 3 ด้าน ด้วยกันคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยบุคลิกภาพที่ดี มีความคล่องแคล่วว่องไว อดทน มั่นคง และหนักแน่น มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมปรับตัวได้ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีชีวิตเรียบง่าย มีภาพพจน์ดี มีวินัยและความรับผิดชอบสูง มีครอบครัวที่ดี มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปี 2) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการเป็นนักจัดการที่ดี มีความสามารถในการนำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานสามารถกำหนดนโยบายบริหารหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ การเงิน และบุคลากร สามารถแสวงหาเงินหรือแหล่งทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัย สามารถสร้างความร่วมมือ ความสามัคคีให้ทีมงาน เข้าใจธรรมชาติของ

นิสิต และพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมของนิสิต 3) ด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ รักการศึกษาค้นคว้า มีการศึกษาสูงในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า มีความรู้ลึกซึ้งและเชี่ยวชาญ ในสาขาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญส่วน วิจิตร วรุตบางกู (2535: 243-253) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาจะได้รับความศรัทธาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงานที่ยอดเยี่ยมนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ดีดังนี้

1. มีความยุติธรรม และปฏิบัติต่อคนอื่นเท่าเทียมกัน
2. มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันด้วยดีกับคณาจารย์ หัวหน้าภาควิชาอื่น ๆ คณบดี นิสิต และผู้ร่วมงานระดับล่าง
3. มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. มีความเชี่ยวชาญจริงในวิชาการบางสาขา
5. มีความศรัทธาในวิชาชีพ และวิชาการในสาขาของตน
6. มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยคณาจารย์ของตนในการพัฒนาวิชาชีพให้เข้มแข็งขึ้น
7. มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา
8. เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนร่วมวิชาชีพเดียวกันอย่างกว้างขวาง
9. มีความรู้ในเรื่องของมหาวิทยาลัย และระบบการบริหารมหาวิทยาลัย
10. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ
11. เคยมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผน การตัดสินใจ แก้ปัญหาบางอย่างของมหาวิทยาลัย
12. มีความสามารถในการบริหารงานภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพ
13. มีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจวิธีการจัดการ หรือแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ
14. มีความสามารถในการปรับตัว และปรับแบบการบริหารให้กลมกลืนกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น และมีความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา
15. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาควิชา และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ภาควิชาได้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้
16. มีความสามารถในการศึกษา และสืบค้นอำนาจของหัวหน้าภาควิชาว่ามีมากเพียงไร เพื่อจะได้ใช้อำนาจนั้นดำเนินงานของภาควิชาให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคงอย่างเต็มความสามารถ

อัญชสิทธิ์ัน บัญชินวุฒิกุล (2530: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่า สมรรถภาพที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้าน ที่อยู่ในเกณฑ์มากตามความต้องการทั้งของคณบดี หัวหน้าภาค และอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพ เก้าเอียน (2538: 69-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหาร และคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก และด้านบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการรองลงมาตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

คุณลักษณะ	นักวิชาการ								
	Nolte (1966)	Morris (1970)	Stogdill (1974)	Bothwell (1983)	Gardner (1990)	กิตติ ดัชคานนท์ (2530)	วิจิตร วรุตบางกูร (2535)	จุมพล หันมพานิช (2539)	พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2543)
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ									
มีความเฉลียวฉลาด	✓		✓	✓	✓	✓			✓
มีไหวพริบ					✓				✓
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓		✓			✓		✓	✓
มีความสามารถในการตัดสินใจ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการแก้ปัญหา	✓						✓	✓	✓
มีความยืดหยุ่น / ปรับตัว		✓			✓		✓		
มีความรับผิดชอบ		✓	✓		✓				
ซื่อสัตย์						✓			✓
ยุติธรรม						✓	✓	✓	✓
มีจิตใจกว้างขวางยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	✓					✓			
สุขภาพแข็งแรง			✓		✓	✓		✓	✓
มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคง	✓	✓		✓		✓			
ควบคุมอารมณ์ได้			✓	✓		✓			
มีวุฒิภาวะสูง		✓							
คุณลักษณะด้านวิชาการ									
มีสัมฤทธิ์ผลด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับ							✓		✓
มีความเป็นนักวิชาการ		✓						✓	

คุณลักษณะ	นักวิชาการ								
	Nolte (1966)	Morris (1970)	Stogdill (1974)	Bothwell (1983)	Gardner (1990)	กิตติ ตัญญาพันธ์ (2530)	วิจิตร วรุตบางกูร (2535)	จุมพล หินนิพนพานิช (2539)	พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2543)
มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ									
มีประสบการณ์ด้านการสอน									
มีประสบการณ์ด้านการวิจัย									
คุณลักษณะด้านการบริหาร									
มีความสามารถในการวางแผน				√			√	√	
มีวิสัยทัศน์							√		
มีประสบการณ์และผลงานในการบริหาร		√		√	√		√		
มีความอดทน		√			√	√		√	√
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์									
ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น	√		√	√	√		√	√	√
เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น									√
มีความสามารถในการประสานงาน			√				√		
วางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา						√		√	
คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม									
สามารถแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด			√						
มีศีลธรรม		√				√			
มีเมตตาจิต									
มีความเสียสละ									

สรุป จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้น อาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่น่าจะประกอบไปด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความฉลาด มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีสุขภาพแข็งแรง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย มีความเป็นนักวิชาการ มีความสามารถดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านบริหาร ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผน วิสัยทัศน์ มีความอดทน
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ทักษะในการสร้างสัมพันธ์และร่วมมือกับผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงาน
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย ความมีศีลธรรม มีความเสียสละ สามารถแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด

2.4 ภารกิจและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2533: 31-35) ได้ระบุภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้คือ สอนระดับปริญญาตรี โท วิจัย 1 เรื่อง เป็นวิทยากร เป็นที่ปรึกษานิสิต ส่งเสริมความก้าวหน้าของเพื่อนอาจารย์ ปรับปรุงคุณภาพบัณฑิตของภาควิชา ให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ประชุมภาควิชาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการวิจัย และการบริหาร

Tucker (1984: 2-3 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2535: 235-238) ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ 8 ด้านด้วยกัน คือ

1. การบริหารภาควิชา
 - 1.1 จัดประชุมอาจารย์ในระดับภาควิชา
 - 1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการระดับภาควิชา
 - 1.3 มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.4 จัดทำหลักสูตร แผนงาน และเป้าหมายระยะยาวของภาควิชา
 - 1.5 พิจารณาบริการที่สำคัญ และจำเป็นของภาควิชาที่พึงให้บริการต่อมหาวิทยาลัย ชุมชน และรัฐ
 - 1.6 ดำเนินการหลักสูตร แผน เป้าหมาย และนโยบายระยะยาวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
 - 1.7 จัดเตรียมการวัดผล และประเมินมาตรฐานของภาควิชา
 - 1.8 ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนของภาควิชา
 - 1.9 เป็นผู้แนะนำหรือแสวงหาหนังสือ ตำรา และสื่อต่าง ๆ เข้าห้องสมุด

- 1.10 มอบอำนาจในการบริหารงานบางอย่างให้บุคคล หรือคณะกรรมการช่วย
รับผิดชอบ
- 1.11 สนับสนุนและให้กำลังใจแก่คณาจารย์ในการแสดงความคิดเห็นในการ
ปรับปรุงภาควิชา
2. การเรียนการสอน
- 2.1 จัดทำตารางการเรียนการสอน
- 2.2 นิเทศกิจกรรมการสอนที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย
- 2.3 เป็นที่ปรึกษาแนะนำปริญญานิพนธ์ แผนการเรียน และหลักสูตรของนิสิต
ระดับบัณฑิตศึกษา
- 2.4 พิจารณาให้มีการนิเทศ กำหนดการ ให้การปรึกษา และการตัดสินผลการ
สอนต่าง ๆ ของภาควิชา
- 2.5 ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชา และโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา ให้
ทันสมัยยิ่งขึ้น
3. งานกิจการอาจารย์
- 3.1 สรรหาและเลือกอาจารย์ใหม่
- 3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย กรรมการ
ต่าง ๆ
- 3.3 เสนอให้อาจารย์สร้างสมผลงานทางวิชาการ และให้บริการทางวิชาการ
- 3.4 ประเมินผลการทำงานของคณาจารย์
- 3.5 จัดให้มีการทำข้อเสนอแนะในการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุแต่งตั้งต่าง ๆ
- 3.6 ร่วมเข้ารับฟังการร้องเรียน ร้องทุกข์ต่าง ๆ
- 3.7 จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลต่าง ๆ
- 3.8 จัดการกับอาจารย์ที่มีผลงานไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ และดูแลการ
ปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน
- 3.9 เป็นผู้ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์ หรือให้อาจารย์ออกจากงาน
- 3.10 จัดให้คณาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของภาควิชา ของคณะวิชา และรับทราบ
ผลงานของสถาบัน กิจกรรม และความคาดหวังของสถาบัน
- 3.11 คุ้มครองรักษาระดับขวัญของผู้ร่วมงาน
- 3.12 ลด แก้ ป้องกันความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์
- 3.13 กระตุ้นหรือส่งเสริมให้คณาจารย์เข้าร่วมงานและกิจกรรมของภาควิชา

4. งานกิจการนิสิต
 - 4.1 สรรหา และเลือกนิสิตเข้าเรียน
 - 4.2 ให้คำปรึกษา และแนะนำนิสิต
 - 4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนิสิตหรือองค์การนิสิต
5. งานติดต่อกับภายนอก
 - 5.1 สื่อความต้องการของภาควิชาให้คณบดี และทำหน้าที่ชี้แจงกับผู้บริหาร
ระดับสูง
 - 5.2 พัฒนาและธำรงรักษาภาพลักษณ์ และชื่อเสียงอันดีของภาควิชาไว้
 - 5.3 เข้าร่วม และประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก
 - 5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ และการขอทราบข้อมูลต่าง ๆ จาก
ภายนอก
 - 5.5 สร้างแบบสอบถาม หรือทำการสำรวจต่าง ๆ
 - 5.6 ริเริ่ม และธำรงรักษาหน้าที่ในฐานะผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน หรือ
สถาบันต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย
6. งานงบประมาณ และทรัพยากร
 - 6.1 ส่งเสริมให้คณาจารย์จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อขอเงินทุนสนับสนุนจาก
หน่วยงาน
 - 6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของภาควิชา
 - 6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก
 - 6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชา
 - 6.5 จัดทำลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณเพื่อการเดินทาง
 - 6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี
7. งานบริหารสำนักงาน
 - 7.1 บริหารทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ของภาควิชา รวมทั้งการบำรุงรักษา และ
การควบคุมการจัดทำบัญชีพัสดุต่าง ๆ
 - 7.2 จัดให้มีการควบคุมดูแลความปลอดภัยของอาคาร และบำรุงรักษาอาคาร
 - 7.3 ให้การแนะนำ และประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการ และฝ่ายเทคนิค
ของภาควิชา
 - 7.4 ดำรงสภาพข้อมูล ทะเบียนต่าง ๆ ที่สำคัญของภาควิชา รวมทั้งทะเบียนนิสิต
ให้เป็นปัจจุบัน

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ

8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัย และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

8.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกัน

8.5 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมทางวิชาการทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ

8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาในการเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มสมาคมวิชาชีพชั้นสูง กลุ่มนักวิชาการชั้นสูง

การปฏิบัติภารกิจ และบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยนั้น หัวหน้าภาควิชาจะมีปัญหาการบริหารงานเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยที่จะต้องรองรับแนวดำเนินงาน และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระดับสูง รวมทั้งต้องหาทางทำให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ในภาควิชา ปฏิบัติตามให้ได้ด้วย ปัญหาด้านการกิจของหัวหน้าภาควิชา มีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ บางครั้งปัญหาเดียวแต่ความยุ่งยากซับซ้อนเกิดขึ้น และค่อนข้างเสี่ยงต่อความมั่นคงทางวิชาการ การตัดสินใจแก้ปัญหาในภาควิชาโดยหัวหน้าภาควิชาแต่ผู้เดียว หรือโดยมีอาจารย์ และบางครั้ง นิติศาสตร์เข้ามามีส่วนร่วมด้วยนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติ และแบบการบริหารของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นได้ ตั้งแต่เผด็จการจนกระทั่งถึงประชาธิปไตย

อาจจะกล่าวได้ว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับวิชาการมากที่สุด ทำหน้าที่ดูแลหน่วยงานย่อย และเป็นหน่วยงานเดียวที่ดำเนินการกิจที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการสอน การวิจัย และการบริการ นอกจากการบริหารวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันแล้ว หัวหน้าภาควิชาจะต้องบริหารวิชาการให้เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมภายนอกด้วย

บทบาทของหัวหน้าภาควิชา

Kolstor (1975 : Unpaged) ได้กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีลักษณะคล้ายกับ บทบาทของผู้บริหารอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่สำคัญคือ การเข้มงวดกวดขันในด้านการเรียนการสอนมากกว่าการให้บริการ ความสะดวกหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

Hughes (1976 : 69-72) ได้กล่าวถึงบทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. บทบาทด้านการงบประมาณ การจัดเตรียมงบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากมหาวิทยาลัย ควบคุมการใช้จ่าย และจัดสรรงบประมาณในภาควิชา

2. บทบาทด้านสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ การจัดและกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานของบุคลากรในภาควิชา รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3. บทบาทด้านการบริหารบุคคล การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาอาจารย์ การมอบหมายงาน การแนะนำ การประเมินผลงานของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ในภาควิชาที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

4. บทบาทด้านการสอน จัดและรวบรวมตารางสอนของอาจารย์ จัดและรวบรวมหนังสือตำราที่ใช้ในการสอนและการวิจัยของอาจารย์โดยมุ่งให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

5. บทบาทด้านการพัฒนาวิชาการ เป็นการทบทวนตรวจสอบกิจกรรมการสอนเพื่อปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงรายวิชาต่าง ๆ ของภาควิชาการพัฒนาภาควิชาด้านวิชาการ

6. บทบาทด้านการติดต่อและการให้ข่าวสาร เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและตอบข้อข้องใจของอาจารย์ นิสิตในภาควิชาและบุคคลอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหนึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย หลายประการ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีความสามารถเป็นพิเศษที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้น Nicoll (1971: 82-84) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาว่า หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้ที่สามารถติดต่อประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานในภาควิชากับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานในภาควิชา ในการที่จะรักษาและดำเนินการด้านการศึกษาของภาควิชาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างแก่คณาจารย์ในภาควิชาได้ทั้งในด้านวิชาการ และความมีวินัย และเป็นผู้บริหารที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Smart and Elton (1976 : 44-57) ได้สำรวจบทบาทการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย จำนวน 32 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ที่จัดการศึกษาถึงระดับปริญญาเอก และมีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 9,000 คน ถึง 10,000 คน หากพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยที่ได้สำรวจนั้น โดยพิจารณาจากปริมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละภาระหน้าที่แล้ว จะสามารถจำแนกบทบาทของหัวหน้าภาควิชาได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านบุคลากร (Faculty Role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคัดเลือกอาจารย์ และประเมินผลอาจารย์ให้การสนับสนุนพัฒนาด้านวิชาชีพ ด้านงานวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการของอาจารย์ในภาควิชา รักษาบรรยากาศในภาควิชา ลดความขัดแย้งระหว่างอาจารย์

2. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator Role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้จะใช้เวลาไปในการแสวงหาช่องทาง เพื่อปรับปรุงภาควิชาวางแผนและปรับปรุงหลักสูตร กำหนดและมอบหมายงานสอนและงานวิจัยให้แก่อาจารย์ในภาควิชา ประสานงานกิจกรรมของภาควิชากับกลุ่มคนภายนอก

3. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านงานวิจัย (Research Role) เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสรรหาเงินทุน ทำสัญญาขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับทุนเพื่อนำมาสนับสนุนงานวิจัย

4. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางการสอน (Instructional Role) เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนนักศึกษาของภาควิชา ให้คำแนะนำทางวิชาการและเรื่องราวต่าง ๆ ของภาควิชาแก่นักศึกษา

ซึ่งบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ Smart and Elton รายงานไว้มีทั้งที่สอดคล้องและขัดแย้งกับผลการศึกษาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาที่ Mclaughlin (มัลลี เวชชาชีวะ, 2526: 89) อ้างอิงมาจาก Mclaughlin Montgomery and Malpass, 1973: Unpaged) และคนอื่น ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ เมื่อปี 1973 พบว่าบทบาทต่อไปนี้เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาคือ

1. การเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการแก่อาจารย์ในภาควิชา
2. เป็นผู้แทนคณะในการบริหารงานส่วนกลาง
3. จัดสรรงบประมาณของภาควิชา
4. รักษาและบำรุงขวัญของอาจารย์ในภาควิชา
5. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงภาควิชา
6. จัดโครงการทางวิชาการ
7. วางแผนงานระยะยาวของภาควิชา
8. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา
9. สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ทางด้านวิชาชีพ

ประชุมสุข อาชาวำรุง (2522: 36-46) ให้ความเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาควรจะทำบทบาทต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทด้านการบริหาร ติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายอื่น ๆ ในสถาบัน ดูแลรับผิดชอบรายวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดบริการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

2. บทบาทด้านหลักสูตร การรับผิดชอบในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร และประเมินผลการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรของสถาบัน

3. บทบาทด้านอาจารย์ เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการของอาจารย์ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้สอนรายวิชา และประเมินผลการสอนของอาจารย์

4. บทบาทด้านนิสิต รับผิดชอบในการรับนิสิตใหม่ รับผิดชอบการเลือกกลุ่มวิชา และรายวิชาของนิสิต ประเมินผลการศึกษาของนิสิตเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิต

5. บทบาทด้านการสอน การทำการสอนในรายวิชาใดรายวิชาหนึ่งอย่างน้อย 1 รายวิชาในแต่ละภาคเรียน

6. บทบาทในการเตรียมคนมารับตำแหน่งแทน โดยการสอดส่อง แสวงหา และเตรียมส่งเสริมบุคคลเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการต่อไป

7. บทบาทในการเตรียมรับตำแหน่งงาน การแสวงหาและเตรียมตัวบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ

ไพฑูรย์ สิ้นลรัตน์ (2526: 319) กล่าวว่าบทบาทของหัวหน้าภาควิชาตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย จะมีบทบาทอยู่ 2 ด้านคือ (1) ในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชา และรับผิดชอบงานของภาควิชา และ (2) ในฐานะกรรมการประจำคณะ โดยตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับคณบดี และอธิการบดี เพราะอธิการบดีจะมีบทบาทด้านบริหารมากที่สุด ส่วนคณบดีอยู่ก้ำกึ่งระหว่างงานบริการ และงานวิชาการ

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์บทบาทหัวหน้าภาควิชา

นักวิชาการ บทบาท	Krech, Crutchfield and ballachey (1962)	Nicoll (1971)	Mc Laughlin และคนอื่นๆ (1973)	Hughes (1976)	Smart and Elton (1976)	Mintzberg (1980)	Knezevich (1984)	Tucker (1984)
1) บทบาทด้านบริหารวิชาการ		✓	✓	✓	✓			✓
2) บทบาทด้านบริหารงานบุคคล	✓			✓	✓	✓	✓	
3) บทบาทด้านวิจัย				✓	✓			
4) บทบาทด้านนักศึกษา			✓		✓			✓
5) บทบาทด้านบริหารทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6) บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม								✓
7) บทบาทด้านการสอน				✓				✓

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทที่หลากหลายซึ่งบทบาทในแต่ละด้านของหัวหน้าภาควิชาจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจนั้น ๆ เมื่อประมวลจากงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา แล้วมาจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แล้วอาจจะแบ่งได้เป็น 7 บทบาทคือ บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารทั่วไป บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม และบทบาทด้านการสอน

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของผู้นำ

กิติ คัชคานนท์ (2530 : 12) ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12 – 13) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มิบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสาร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมหนึ่งด้วย

Bennis and Nanus (1985: 215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม เป็นผู้ที่จูงนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Dubrin (1998: 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้ห้วงการบรรลุผลสำเร็จ และมีความก้าวหน้าโดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากคำจำกัดความของคำว่าผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในสังคม และเป็นผู้ที่จะ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการที่แตกต่างหลากหลายดังนี้

เสรีมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล ของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ดิน ประชัญพฤษดิ์ (2536 : 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไป มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการมี อิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลง

Stogdill (1974 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อ กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

Trewatha and Newport (1982 : 384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้นำเป็นปัจจัยที่มี ผลวัดหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ

Koontz and Wehrich (1988 : 437 - 438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายาม อย่างที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงาน ด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความ กระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่ม แต่จะวาง ตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมี

ประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วมและความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Lunenburg and Ornstein (1996 : 113) กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของคำว่า “ ภาวะผู้นำ ” ดังนี้

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ (Bass and Avolio, 1993 : 49)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การเข้าไปมีอิทธิพล ชี้นำทิศทาง แนวทาง การกระทำ และการแสดงความคิดเห็น (Bennis and Nanus, 1985 : 21)

ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์กร (Argris , 1976 : 227)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นที่สำคัญมากต่อสวัสดิการของกลุ่ม (Hogan, Curphy , and Hogan, 1994 : 493)

จากการศึกษาผลงานของบุคคลต่าง ๆ ในช่วงก่อน ค.ศ.1985 Bryman (1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากนัก ซึ่งจากผลการศึกษานิยามภาวะผู้นำของ Bryman ดังกล่าว คำนิยามส่วนใหญ่มาจาก แนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดี

ส่วน Yukl (1998) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Daft (1999) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Owens (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	Bass and Avolio (1993)	Yukl (1998)	Daft (1999)	Owens (2001)	ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ (2536)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2547)
1. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลอื่น		✓					
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม			✓				✓

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการที่บุคคลเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มและองค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3.3 บทบาทภาวะผู้นำ

อรุณ รัชธรรม (2526 : 18) ได้แบ่งประเภทของบทบาทในการบริหารเชิงจิตวิทยาไว้ 3 ประเภท คือ

1. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) บทบาทจริงหรือพฤติกรรมแท้จริงของบุคคล ซึ่งจะถูกควบคุมโดยอารมณ์ เจตคติ พฤติกรรมส่วนตัว ปัญหาในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทที่เป็นจริงของคน

2. บทบาทที่องค์การกำหนด (Role Prescription) หมายถึง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งองค์การกำหนดให้ ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือ การไม่ปฏิบัติตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์การกำหนดให้

3. บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) แบ่งเป็นความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง และความคาดหวังของตนเอง ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อคนไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น

Allport (1973 : 181 - 184) การแสดงบทบาทของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่สังคมคาดหวัง (Role Expectation) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามความคาดหวังที่กำหนดโดยกลุ่มสังคมและโดยสถานภาพที่บุคคลนั้นครองอยู่

2. การรับรู้บทบาท (Role Perception) คือการที่บุคคลรับรู้ในบทบาทของตนเองว่าควรมีบทบาทอย่างไร และสามารถจะมองเห็นบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลนั่นเอง โดยการรับรู้ในบทบาทและความต้องการของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

3. การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) เกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาทและการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น

4. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง

Hoy & Miskel (1991 : 33) กล่าวถึง ลักษณะบางประการที่จะอธิบายธรรมชาติของบทบาทดังนี้

1. บทบาทแสดงถึงตำแหน่ง สถานะ ภายในองค์กร ในสถานศึกษาประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ เช่น อาจารย์ใหญ่ ครู อาจารย์ นักเรียน เป็นต้น

2. บทบาทถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ความคาดหวังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ เขาได้แสดงบทบาทที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวในการปฏิบัติงานของเขา

3. บทบาทเป็นตัวแปรคือ สามารถแปรเปลี่ยนไปเพราะความคาดหวังบางอย่างจำเป็นต้องกระทำตาม ในขณะที่ความคาดหวังบางอย่างอาจมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ

4. บทบาทหลายบทบาทในองค์กรมีความคาบเกี่ยวกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

Yukl (1998 : 149 - 152) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือบทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ ความเชื่อของสังคม วัฒนธรรม ความต้องการของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะงานและสถานการณ์แวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำอาจปรับตัวยอมรับบทบาทเหล่านี้ตาม

ความคาดหวังของสังคมได้เป็นบางครั้งและอาจไม่ได้เป็นบางครั้ง การรับรู้บทบาทจะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำในด้านความต้องการ คุณลักษณะ คุณค่า ค่านิยม และด้านทักษะ หากบทบาทการรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวังผู้นำอาจเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ (Role Conflict) อันจะก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์กรได้ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน จึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้บริหารทำได้ดีและประสบความสำเร็จ

วินิจ เกตุขำ (2535 : 138 – 139) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้คือ บทบาทเป็นตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การให้คำแนะนำที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม การบริหารเวลาและควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้ากลุ่ม

กิติมา ปรีดีดิลล (2545 : 153) กล่าวว่าในวงการของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาหากกล่าวถึงความเป็นครูแล้ว ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวพันกับการเรียน การสอนในโรงเรียนด้วย เป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีย่อมต้องเป็นครูที่ดีด้วย หน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจมากที่สุดก็คือ จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการสอนอีกต่างหาก ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำทางการสอนมีความสำคัญมากที่สุด ผู้บริหารจะสามารถเป็นผู้นำทางการสอนจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. มีความรู้เป็นฐาน 3. กล้าที่จะเสี่ยง 4. พร้อมที่จะเสี่ยงตลอดเวลา 5. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

Krech , Crutchfield and Ballacey (1962 : 428 - 430) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ส่วนมากผู้นำจะเป็นผู้บริหารองค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน แผนขององค์การจะเกิดจากการคิดรวมกันของสมาชิก แต่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนได้ดี
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย นโยบายส่วนหนึ่งจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ และไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องต่างๆ ลึกซึ้งไปทุกเรื่อง
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก ในการเจรจาติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำ
6. ผู้นำในฐานะให้คุณให้โทษ ผู้นำใดที่ไม่มีสิทธิหรืออำนาจในการที่จะให้คุณ คือให้รางวัลเมื่อสมาชิกทำความดี และให้โทษ คือ ลงโทษเมื่อสมาชิกทำความผิดแล้วก็จะรักษาความเป็นผู้นำได้ยาก
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ในองค์การย่อมมีการทะเลาะ เบาะแว้ง จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
8. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง ผู้นำซึ่งซื่อสัตย์สุจริตอยู่ในศีลธรรม
9. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำเป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่ม คือ ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกของกลุ่ม
10. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายจะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้
11. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีอุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้หาจุดยืนไม่ได้
12. ผู้นำในฐานะบิดา จะต้องมีความรู้ ศีลธรรม และมีความกรุณา
13. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้อย่างเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนเอง
14. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น

Stogdill (1974) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากนักทฤษฎี 2 กลุ่มไว้ดังนี้

1. กลุ่มนักทฤษฎีบริหารเก่า (Classical Theories of Management) หน้าที่หลักของผู้บริหารคือ การวางแผน การจัดองค์การและโครงสร้างงาน และการควบคุมบังคับบัญชา

2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories) ได้จำแนกหน้าที่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

2.1 ศึกษาและทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและรักษาทิศทางของจุดมุ่งหมาย

2.2 จัดหาสื่อหรือเครื่องมือที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 จัดสรรอัตรากำลัง และโครงสร้างของกลุ่ม

2.4 ส่งเสริมให้มีการทำงานกลุ่ม

2.5 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิก

2.6 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

นักวิจัยกลุ่มนี้มีความสนใจอยู่ที่ การปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม

Hicks (1975 : 307) ได้ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการคือ

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความขัดแย้งในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะต้องเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้อปัญหานั้นยุติ

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Supplying) การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้และเหมาะสมกับหน่วยงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจเพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอในการทำงาน

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพูด กระทำ และแสดงออกในลักษณะต่างๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) รู้จักให้กำลังใจจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ และอุทิศตนเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จ

8. หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้นำไม่ควรที่จะละเลยการกล่าวคำ สรรเสริญในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

Mintzberg (1980 : 90 - 93) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารซึ่ง เกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเภทใหญ่ คือ 1. การมีปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่าง ๆ 2. การให้ ข้อมูล 3. การตัดสินใจ จากบทบาท 3 ประการนี้ ผู้บริหารต้องมีการแสดงบทบาทเกี่ยวกับงาน ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นตัวแทน (Figurehead Role) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการ เป็นประธานในพิธีต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม

2. บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดีคือมี ปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างพัฒนา

3. บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison Role) ผู้บริหารต้องสร้าง เครื่องข่ายกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ

4. บทบาทในการเป็นผู้ติดตาม (Monitor Role) ผู้บริหารต้องรวบรวมสารสนเทศ จากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์การที่ ตนเองรับผิดชอบอยู่

5. บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator Role) ผู้บริหารทำ หน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริง และสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงาน โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการ ประชุมกลุ่ม รวมทั้งการติดต่อเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต

6. บทบาทในการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesman Role) บทบาทในการให้ข้อมูลกับ บุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบต่างๆ

7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) ผู้บริหารมีบทบาทใน การเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา

8. บทบาทในการเป็นผู้จัดการกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการเข้าไปจัดการกับความยุ่งยากและไม่สามารถที่จะเพิกเฉยต่อวิกฤตที่เกิด ขึ้นกับองค์การ

9. บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารต้อง มีบทบาทในการควบคุมจัดการในเรื่องงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสม โดยการ เข้าไปตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

10. บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการเจรจาเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

Knezevich (1984:16 - 18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา ดังนี้คือ

1. บทบาทในการเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความรู้ และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการและการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร

3. บทบาทในการเป็นนักวางแผน มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร ผู้บริหารต้องออกแบบ ขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรใหม่ มีความเข้าใจพลวัต และพฤติกรรมขององค์กร

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์กร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารมีความเข้าใจในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร เข้าใจระบบการรายงานที่ดี และสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การเขียน การสื่อสารต่าง ๆ

9. บทบาทเป็นผู้จัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องสามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ยและจัดการกับความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในระบบการเรียนรู้ พัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคลากร มีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในด้านการเงินงบประมาณ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล มีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่สำคัญซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Nanus (1996 : 71 - 79) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจะต้องสามารถนำผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ พัฒนาองค์กรและสังคมได้ ผู้นำถูกคาดหวังใน 4 บทบาทด้วยกันคือ

1. เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction - Setter) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรเข้าใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้

2. ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์กร (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์กร กล้าตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม จะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของผู้นำในองค์กร ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้เหมาะสม

3. ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยความมีเหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

4. ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การได้รับการบอกกล่าวและชี้แนะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งปฏิบัติตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่และสิทธิที่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บุคคลจะต้องปรับปรุงและพัฒนาบทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเอง ให้มีความสอดคล้องกัน

3.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างมากมาย ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ จากสมมติฐานดังกล่าวจึงมีการศึกษาเพื่อหาคุณลักษณะผู้นำซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีร่างกายที่สูงใหญ่ เขียวปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกผู้อื่น จึงทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ (Physical Trait) และบุคลิกภาพ (Personal Trait)

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นยังควรจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่น การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กรและเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมจาร (2527:72 - 74) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าต้องมีคุณสมบัติภาวะผู้นำดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และสุขภาพดี
2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงานฉลาด มีความคิดริเริ่ม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย
3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคง แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวังและแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความเสียสละ ตรงไปตรงมา ยุติธรรมเปิดเผย เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่นและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไว และปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานสังคมและสนใจกิจกรรมทางสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง

กิติ ดัชคานนท์ (2530: 70 - 78) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. ทำทางบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และหางานใหม่ ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรมไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
9. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
10. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบไม่หวั่นไหวง่าย
11. สามารถตัดสินใจ และใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ
12. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเองได้
13. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า
14. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
15. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้อื่นได้บังคับบัญชา

16. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
17. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนและการทำงานแผน
18. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ
19. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535:79) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการทำงาน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดและความรับผิดชอบ

จุมพล หนีมพานิช (2539: 352 - 353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้เช่น รู้วิธีการทำงานรู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูงอยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น
3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงโดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไปด้วยความเด็ดเดี่ยว
4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วยเช่นกัน มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธี งบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี

5. มีทักษะทางการพูด
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540 : 47 - 51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
2. ความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบและความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ
3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นที่ไปในทางที่เหมาะสมได้
4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ
5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่
6. ความสามารถที่พึ่งพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมาทำงานในองค์กร และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์กรคือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี
7. ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

8. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่าง ๆ มีความเป็นไปได้ว่าเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพื่อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน

9. ความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2543 : 84 - 86) สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว - เปิดเผย ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง - ไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม - การออกแบบ ความรู้ - ภูมิปัญญา บุรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมึลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อความระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35-40) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างเหมือนกันและแตกต่างจากผู้ที่มิใช่ผู้นำโดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่น เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนคอบอุ่มมีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วยมีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

Morris (1970: 3 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2535 : 20 - 21) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ 3 ด้านด้วยกันคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่ดี สมเป็นผู้นำ มีความคล่องแคล่วว่องไว อุดมทุน มั่นคงและหนักแน่น มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรม เป็นตัวอย่างได้ ปรับตัวได้ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีชีวิตเรียบง่าย มีภาพพจน์ที่ดี มีวินัยและความรับผิดชอบสูง มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปี 2) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการเป็นนักจัดการที่ดี มีความสามารถในการนำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถกำหนดนโยบายบริหารหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ การเงิน และบุคลากร สามารถแสวงหาเงินหรือแหล่งทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี เป็นปึกแผ่นให้ทีมงาน เข้าใจธรรมชาติของนิสิตและพร้อมที่จะร่วมกิจกรรม 3) ด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ ศรัทธาในคุณค่าของวิชาการ รักการศึกษาค้นคว้า มีความรู้ลึกซึ้ง และเชี่ยวชาญในสาขาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

Bothwell (1983 : 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการ คือ

1. ความฉลาด
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง
6. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. ความสามารถในการตัดสินใจ

Daft (1999 : 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษ นำศรัทธา นำนับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่อมใสและรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ
4. มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่น มีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
9. ยอมรับนับถือผู้อื่น ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะ ของบุคคลอื่น ตามสถานภาพและตำแหน่ง

Gardner (1990 : 48 - 53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill , Bass and Hollander ไว้ 14 ประการคือ

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจสรุปผล
3. ประารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ
6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
7. ต้องการในความสำเร็จ
8. ความสามารถในการจูงใจ
9. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง
10. ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ
11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ
12. มีความเชื่อมั่น
13. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์
14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น

Stogdill (1974 : 74 - 75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยจำแนกเป็น 6 ด้านคือ

1. ลักษณะทางกาย การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีความสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม มีการศึกษาดี และสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สถิติปัญญา สถิติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบในงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี

Tichy and Devenna (1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด , 2540 : 107) ได้สรุปลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่เป็นความสุขุม มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่น
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ แต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน สามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา
7. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง

DuBrin (1998 : 335) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path – Goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าวคือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. มีวิถีคิดเชิงปฏิบัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง)
5. การกำหนดควิสัยทัศน์

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

Griffiths (1956 : 244 - 252) ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่ามี 7 ประการคือ

1. การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ มักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนนี้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ
2. การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ ๆ
3. การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ คอยให้กำลังใจและคำชมเชย
4. การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความสามารถพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษา
6. การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย
7. การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี มีความมั่นคง สุขภาพ เอื้อเฟื้อ และมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานในโรงเรียนของตน

ประดม แสงสว่าง (2524 : 8 - 9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยปรารถนาว่าประกอบด้วย กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าเป็นสิ่งที่ทำไปนั้นไม่ถูกต้อง มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้อื่น มีความคิดลึกซึ้ง กว้างไกลและมองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน ไม่หุบเบา

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 133 - 134) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 14 ประการในการเสนอแบบจำลองพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนคือ อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความคิดเห็นผู้ร่วมงาน รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการและใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน / โครงการ เชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม มีนโยบายชัดเจนและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้

ประกอบ กุปรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่สรุปได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้
2. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์
3. รู้จักทำงานเป็นทีมแบบใหม่
4. ชอบความท้าทาย
5. มองในทางบวก
6. รู้จักตนเอง
7. รู้จักคนอื่น
8. ยืดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

สิปนันท เกตุทัต (2514 : 96 - 97 อ้างถึงใน สมใจนีก วรรณพิน , 2528 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของคณบดีว่าควรมีดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีแผนงานของตน มีความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้แก่คณาจารย์และนิสิต มีวิจรรณญาณดี
2. เคยเป็นเอกทัคคะในทางวิชาการในแขนงวิชาของตน ทั้งในการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ
3. มีความคล่องตัว ทันต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
4. เป็นผู้ที่สนับสนุน กล้าต่อสู้ เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ได้เคยแสดงผลงานติดต่อกันมา

5. เป็นผู้ที่มีใจและทัศนะกว้าง ไม่เห็นแก่ตนหรือไม่เห็นแก่สาขาวิชาของตน โดยเฉพาะ

6. เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว
7. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน
8. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
9. สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 115 - 118) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดี ต้องเป็นผู้รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงานและการจัดการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยและต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่าง ๆ ได้

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2544 : 105) ได้ศึกษาวิจัยในโครงการวิจัยเรื่อง “การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” ในส่วนของผู้บริหาร โดยมีศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีที่พึงมีสำหรับประเทศไทยซึ่งจะช่วยให้ได้ผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ประการดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
2. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ ความน่าไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนได้ง่าย
3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ การแสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความวิริยะอุตสาหะและอดทน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหา มีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ

มหาวิทยาลัยมหิดล (2540) กำหนดคุณลักษณะตามภารกิจหน้าที่ของผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2540 ดังนี้

1. ด้านวิชาการ
 - 1.1 มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
 - 1.2 มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ

1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในด้านการศึกษา

2. ด้านการบริหาร

2.1 มีความรู้ ความเข้าใจในภาระงานของคณบดีเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์ในการบริหารงานและการวางแผนงาน

2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์และศักยภาพที่จะนำความเจริญและชื่อเสียงมาสู่คณะและมหาวิทยาลัย

2.3 มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม

2.4 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อประสานงานระดับคณะมหาวิทยาลัยและนานาชาติ

2.5 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม

2.6 ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น

2. ด้านจริยธรรม เป็นผู้ที่มีประวัติอันดีงามทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีรูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระ คล่องตัว ได้กำหนดคุณลักษณะผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2543 ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

1.1 มีสัมฤทธิ์ผลด้านวิชาการระดับสูงเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา

1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ

1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่หลักการและปรัชญาการศึกษา

1.4 มีความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการทุกสาขา

2. คุณลักษณะด้านผู้นำ

2.1 มีความคิดริเริ่ม

2.2 มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทุกระดับ

2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจให้เหมาะสม

2.4 มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

- ผู้ร่วมงาน
- 2.5 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงาน
 - 2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 2.7 มีความรับผิดชอบสูงและมองการณ์ไกล
3. คุณลักษณะด้านการบริหาร
- 3.1 มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในการบริหาร
 - 3.2 มีความสามารถในการวางแผนนโยบายและผลงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายและแผนงานที่วางไว้
 - 3.3 สามารถจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
 - 3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
 - 3.5 สามารถดึงดูดคนดี มีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป
 - 3.6 สามารถใช้เวลาได้เต็มที่ ในการบริหารงานคณะ มหาวิทยาลัย และงานอื่นๆ ที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย
 - 3.7 สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่ภาควิชาและมหาวิทยาลัย
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4.1 สามารถเข้าร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดี
 - 4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป
 - 4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
- ประเภท

ตารางที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะ	นักวิชาการ						
	Morris (1970)	Stogdill (1974)	Bothwell (1983)	Gardner (1990)	กิติ ตัชคานนท์ (2530)	วิจิตร วรุตบางกูร (2535)	พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2543)
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ							
- มีความเฉลียวฉลาด		✓	✓	✓	✓		✓
- มีไหวพริบ				✓			✓
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓			✓		✓
- มีความสามารถในการแก้ปัญหา						✓	✓
- มีความยืดหยุ่น / ปรับตัว	✓			✓		✓	
- มีความรับผิดชอบ	✓	✓		✓			
- ซื่อสัตย์					✓		✓
- ยุติธรรม					✓	✓	✓
- มีจิตใจกว้างขวางยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น					✓		✓
- สุขภาพแข็งแรง		✓		✓	✓		
- มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคง	✓		✓		✓		
- ควบคุมอารมณ์ได้		✓	✓		✓		
- มีวุฒิภาวะสูง	✓						
คุณลักษณะด้านวิชาการ							
- มีสัมฤทธิ์ผลด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับ						✓	✓
- ความเป็นนักวิชาการ	✓						
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ							

คุณลักษณะ	นักวิชาการ						
	Morris (1970)	Stogdill (1974)	Bothwell (1983)	Gardner (1990)	กิติ ติย์คานนท์ (2530)	วิจิตร วรุตบางกูร (2535)	พันธุ์ศักดิ์ พลสวัสดิ์ (2543)
- มีประสบการณ์ด้านการสอน							
- มีประสบการณ์ด้านการวิจัย							
คุณลักษณะด้านการบริหาร							
- มีวิสัยทัศน์							
- มีความสามารถในการวางแผน	-		✓				
- มีประสบการณ์และผลงานในการบริหาร	✓		✓	✓		✓	
- มีความอดทน	✓			✓	✓	✓	
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์							✓
- ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น		✓	✓	✓			
- เป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น						✓	✓
- มีความสามารถในการประสานงาน		✓					✓
- วางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา					✓	✓	
คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม							
- สามารถแยกแยะสิ่งถูกและผิด		✓					
- มีศีลธรรม	✓				✓		
- มีเมตตาจิต							
- มีความเสียสละ							

โดยสรุปแล้วอาจจะกล่าวได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะบางประการที่ผู้นำมี โดยมีลักษณะเฉพาะที่บุคคลอื่นที่ไม่มี ผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำอาจจะจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 ด้าน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ กล่าวคือ มีความฉลาดรอบรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว มีความยุติธรรม มีความอดทน มีอารมณ์ที่มั่นคง และมีสุขภาพแข็งแรง

2. คุณลักษณะด้านการบริหาร กล่าวคือ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ

3. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการประสานงาน

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด มีศีลธรรม มีเมตตาจิต และมีความเสียสละ

5. คุณลักษณะด้านวิชาการ กล่าวคือ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ มีความเป็นนักวิชาการ

3.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ การบังคับบัญชา การประสานงาน การเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน และการแสดงความเห็นใจ การศึกษา พฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2530 : 48 - 50) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะดำเนินการ 2 แบบ คือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) เป็นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม หน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task - Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหาได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ความคิดเห็น การให้ข้อมูล เป็นต้น ประการที่สองคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) คือหน้าที่ซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การบริหารความขัดแย้ง ซึ่ง Cartwright and Zander (1953 : 549) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการด้วยกันคือ หน้าที่ในการทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และหน้าที่ในการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ส่วน Etzioni (1961 : 91) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำ

ไว้คือ การระดมทรัพยากรเพื่อปฏิบัติการทำให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) นักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task – Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee - Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าควบคุมลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม การศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพผลมากกว่า ผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำได้แก่ Lewin , Lippit and White ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม (White and Lippit , 1960 : 527 - 553)

Fiedler (1967 : 36) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

โครงสร้างหลักในกรอบงานพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย 2 ส่วน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงานและพฤติกรรมที่มุ่งบุคคล (Silver, 1983 : 126-128)

พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน (System – Orientation Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุจุดประสงค์หรือความสำเร็จของงานในระบบสังคมหรือขององค์การสามารถจำแนกเป็นกลุ่มพฤติกรรมย่อย ๆ ได้ 6 ประเภท คือ

1. การเน้นที่ผลผลิต (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การเพิ่มปัจจัยนำออกในเชิงผลผลิต (Productive Output) ของกลุ่ม
2. การริเริ่มโครงสร้างงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกำหนดหรือสร้างความกระจ่างในบทบาทและแบบแผนความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ
3. การเป็นตัวแทน (Representation) หมายถึง พฤติกรรมที่นำมาซึ่งการปฏิบัติตนในฐานะเป็นนักพูด (Spokes – Person) ประจำกลุ่มหรือองค์การ
4. การสมมติบทบาทภาวะผู้นำ (Role Assumption) หมายถึง การฝึกหัดปฏิบัติตนในฐานะอยู่ในตำแหน่งที่มีภาวะผู้นำในลักษณะที่ไม่ยอมแพ้ต่ออิทธิพลของผู้อื่น
5. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasiveness) หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจ หรือความไม่ถูกต้องในลักษณะตายตัว (Firm) และทำให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตน

6. การมุ่งไปที่หัวหน้างาน (Superior Orientation) หมายถึง การกระทำที่ช่วยดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ฝึกสร้างอิทธิพลต่อพวกเขา และเพิ่มสถานภาพผู้นำภายในองค์กรตามสายการบังคับบัญชาให้กับตนเอง

พฤติกรรมที่เน้นบุคคล (Person – Orientation Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งไปที่การสร้าง ความพึงพอใจเพื่อสนองตอบความต้องการหรือความชอบของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้

1. ความอดทนในความไม่แน่นอน (Tolerance of Uncertainty) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำในความอดทนต่อความไม่แน่นอนของบุคคลโดยปราศจากการแสดงออกซึ่งความวิตกกังวลหรือความไม่สบายใจ

2. การให้เสรีภาพ (Tolerance of Freedom) หมายถึง การยอมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติภายในขอบเขตที่พวกเขาต้องการ

3. การคำนึงถึงจิตใจ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในเรื่องความอบอุ่น ความเป็นอยู่ที่ดี สถานภาพและการสนับสนุนต่าง ๆ

4. ความสมานฉันท์ (Demand Reconciliation) หมายถึง การปฏิบัติเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่เป็นระเบียบในองค์กรด้วยวิธีสร้างความปรองดองกัน

5. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การกระทำที่ธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม

6. ความถูกต้องในการพยากรณ์ (Predictive Accuracy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการหยั่งรู้ล่วงหน้า และความสามารถในการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

Owens (1987 : 128) กล่าวว่า ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้นไม่ควรมุ่งเพียงแต่ว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ควรที่จะดูว่าผู้นำนั้นทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดยการจัดการภายในกลุ่ม เพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกันและประสบผลสำเร็จ ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงควรมีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาด้วย

Yukl (1998 : 57 - 61) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 19 ด้านคือ

1. เน้นในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis) ผู้นำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามความสามารถ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

2. มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำเป็นคนมีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเที่ยงตรง มีความยุติธรรม

3. แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มได้
4. การชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition) ผู้นำให้การชื่นชมยกย่องผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การให้รางวัล (Structuring Reward Contingencies) ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation) ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
7. การมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการอย่างอิสระ (Autonomy - Delegation) ผู้นำมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาโดยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนเอง
8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ผู้นำได้แจ้งรายละเอียดแก่ผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบาย กฎระเบียบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชา
9. การตั้งเป้าหมาย ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน
10. การฝึกสอนงาน ผู้นำกำหนดความต้องการฝึกงานสำหรับผู้บังคับบัญชาและเปิดสอนงานที่จำเป็นให้
11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร
12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้นำสามารถที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการแก้ปัญหา
13. การวางแผน (Planning) ผู้นำสามารถวางแผนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
14. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำประสานงานให้ผู้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกัน
15. ความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ผู้นำอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ
16. การเป็นตัวแทน (Representation) ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญในองค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานของตนเอง

17. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ผู้นำพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสารกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และช่วยขจัดความขัดแย้ง

19. การวิพากษ์ – ความมีวินัย (Criticism - Discipline) ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เชื่อฟัง ไม่ปฏิบัติตามกฎ ผู้นำจะเรียกมาตักเตือน ตำหนิ

โดยสรุปแล้วอาจจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา ชี้นำ ควบคุม สั่งการ และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยรวม เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อผู้นำครองตำแหน่งนั้น ๆ ตามบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

3.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันและมีการศึกษาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัย อธิบาย เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย และควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua , 2001 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2544 ; วิโรจน์ สารรัตนะ , 2547 ; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ , 2547 ; ฌ็องส์-ฌ็อง เกรน็องท์ และฌักยาพร เสมอใจ , 2547) คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวผู้นำมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณคือว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ งานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904 – 1940 แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทาง

สังคม ความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดใน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่มีการศึกษากันมากคือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี แต่ถ้าเน้นงานมาก ผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย ไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin , Lippett and White (1939 cited in Lunenburg and Ornstein , 2000) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม รูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ได้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ผู้ได้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ได้บังคับบัญชา ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรม ได้เหมาะสมกับงานขององค์กรก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) Halpin, Winer and Stogdill (cited in Hoy and Miskel , 2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยมุ่งงานเป็นหลัก เน้นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผนอธิบายได้ชัดเจน กำหนดช่องทางภารกิจ การติดต่อสื่อสาร และระบบวิธีปฏิบัติงาน และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง พยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเนื้องาน (Production Center Supervisors หรือ Task - Oriented) ผู้นำจะมอบหมายงาน กำกับ ควบคุม กิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ น้อยมาก

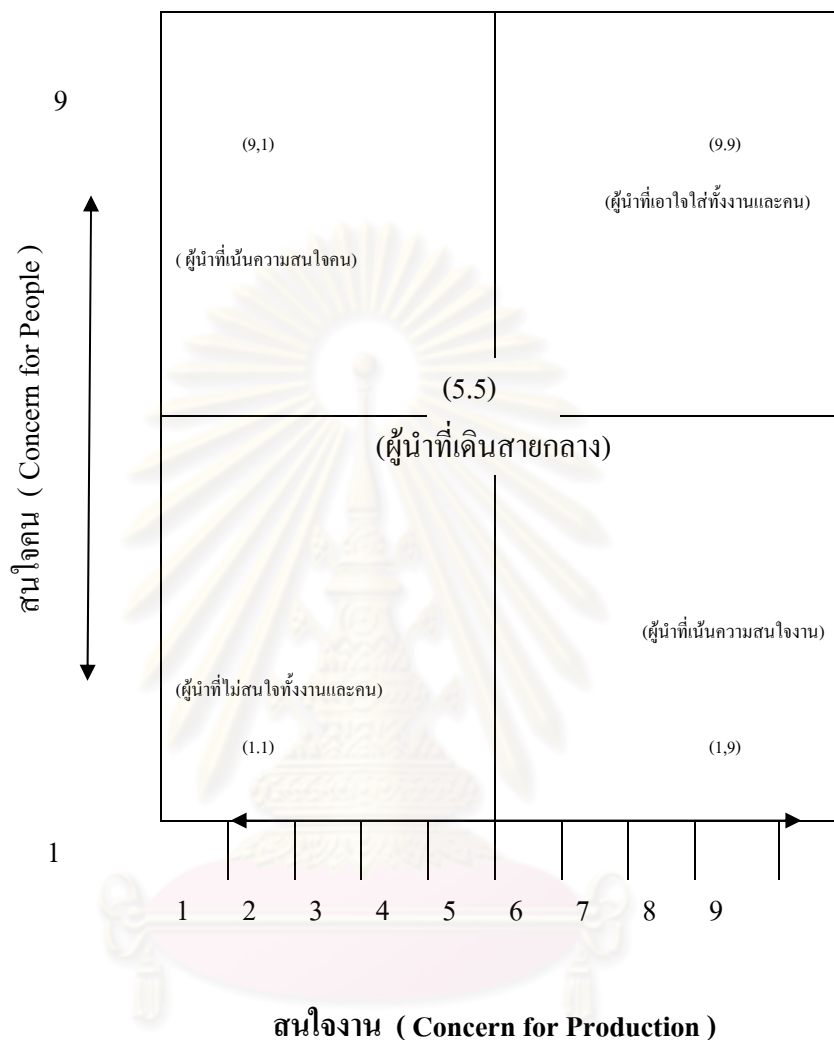
การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Superated) ไม่เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid / Managerial Grid) Blake and Mouton

(1964 cited in Lussier and Achua, 2001) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Achua , 2001)



ตารางในภาพที่ 4 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ ประเภทที่ 1 (1,1) ผู้นำไม่สนใจทั้งงานและคน (Impoverished Management) เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ทำงานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุ ที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรเรียกว่า ผู้จัดการสโมสร (Country - Club Management) ให้ความสำคัญและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้องแต่จะให้ความสำคัญในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุ

เป้าหมายเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) ผู้นำมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า ผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ประเภท 4 (9,9) ผู้นำให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) โดยผู้นำให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง

ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และลงโทษ (Punishment) เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท คือ 1) ให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี ผู้ได้รับรู้ผล และชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงาน และไม่ต้องการให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงานเนื่องจากเขาเป็นพรรคพวก และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของ House and Other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001)

Fiedler ได้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ตัวแปรหลัก

ในทฤษฎีของ Fiedler ประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) Fiedler (1967) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้นเรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (Least Preferred Co - Worker Scale - LPC) โดยทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (Semantic Differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 24 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่า ๆ กัน (Lunenburg and Ornstein , 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุดและระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัด

น่าพึงพอใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าพึงพอใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เป็นมิตร	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5	4	3	2	1	
กีดกัน	—	—	—	—	—	—	—	—	ยอมรับ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เคร่งเครียด	—	—	—	—	—	—	—	—	ผ่อนคลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปรผลได้คือ ถ้าผู้นำได้คะแนน LPC สูง แสดงว่า ผู้นำมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่า ผู้นำมีระดับความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน คะแนนจาก LPC สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ คะแนนจะสูง

Fiedler (Cited in Lunenburg and Ornstein , 2000) สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจและการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ Fiedler ได้ศึกษาว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยรวบรวมข้อมูลและหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำ พบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย House and Other (Cited in Lunenburg and Ornstein ,2000) ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) จำแนกออกเป็น 4 แบบ (House cited in Daft , 1999) 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแสดงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสนับสนุนให้เกิดความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ (Situational Factors) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein , 2000) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) ได้แก่ ความสามารถ ความต้องการ และแรงจูงใจ (Needs and Motives) 2) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น ผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Cited in Hoy and Miskel , 2001) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย เฮอร์ เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969) จากแนวคิดของทฤษฎีสถิตของเรดคิน ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - Cycle Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบ

ภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ทฤษฎีนี้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft , 1994 ; Lunenburg and Ormstein , 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วยใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแรงจูงใจและความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วยใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและแรงจูงใจสูง ในส่วนของผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่งาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง ด้วยเหตุนี้เราจึงสามารถแบ่งประเภทผู้ตาม ตามระดับวุฒิภาวะดังกล่าวได้เป็น 4 ประเภท

ตารางที่ 4 แสดงคุณลักษณะและประเภทผู้ตาม

ประเภทของผู้ตาม	M ₄	M ₃	M ₂	M ₁
คุณลักษณะ	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ

สูง ----- ระดับวุฒิภาวะผู้ตาม ----- ต่ำ

ที่มา : Hersey & Blandchard, 1993 : 191.

เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ จับคู่กับประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน

ตารางที่ 5 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M_1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S_1 : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M_2 - ความสามารถงานต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S_2 : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจให้ คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นพี่เลี้ยงให้
M_3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S_3 : Supporting - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวย ความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M_4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S_4 : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่าง อิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

ที่มา : Hersey & Blandchard, 1993 : 195.

จากตารางดังกล่าวอาจจะสรุปได้ว่า

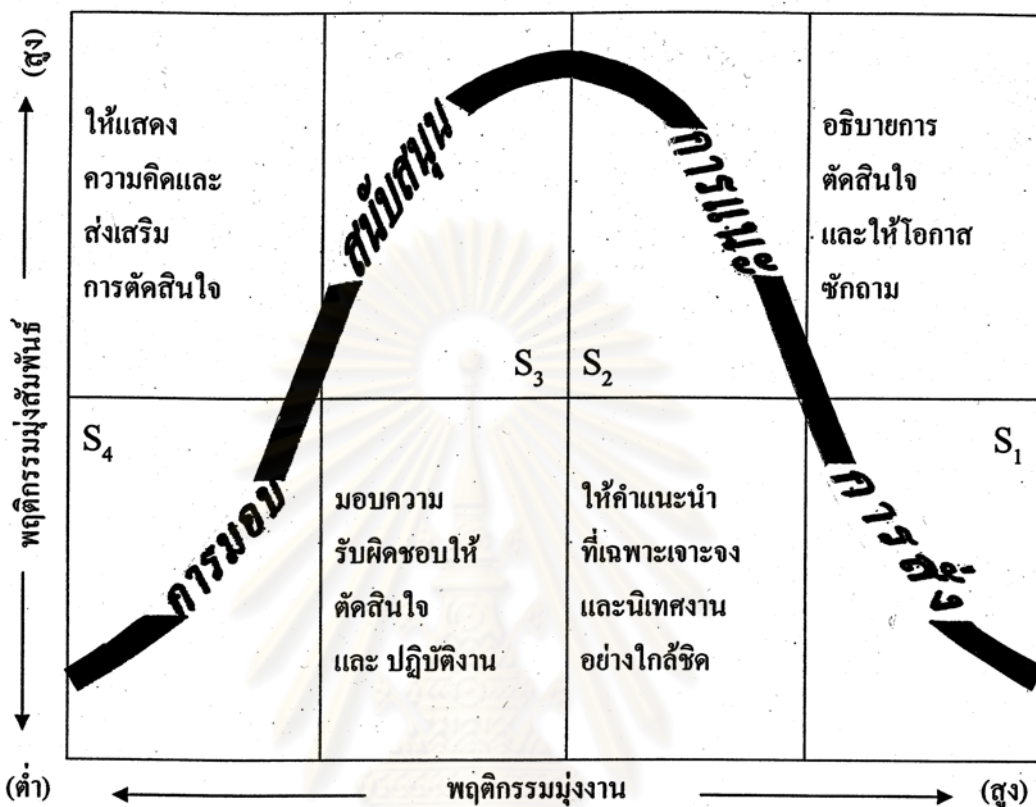
1. แบบผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือ แบบ S_1) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตาม แบบ M_1 ซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถและขาดความใส่ใจในงาน ผู้ตามประเภทนี้มักมีความลังเลไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีออกคำสั่งหรือการบอกให้ทำ ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship)

2. แบบผู้นำเป็นแบบสอนแนะ (Selling หรือ แบบ S_2) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_2 ซึ่งมีความสามารถต่ำแต่มีความใฝ่ใจในงานสูง เนื่องจากผู้ตามแบบ M_2 นี้ยังขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การสอนแนะ ทำในลักษณะเป็นผู้สอนงาน หรือเป็นที่ปรึกษาให้ในการทำงาน

3. แบบผู้นำเป็นแบบสนับสนุน (Supporting หรือ แบบ S_3) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_3 ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูงแต่มีความใฝ่ใจในงานค่อนข้างต่ำ ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจัง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตาม

4. แบบผู้นำเป็นแบบมอบอำนาจ (Delegating หรือ แบบ S_4) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับใช้กับผู้ตามแบบ M_4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่ง ทั้งรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

แบบผู้นำ



	สูง	ปานกลาง		ต่ำ
	M ₄	M ₃	M ₂	M ₁
สามารถ เต็มใจ มีแรงจูงใจ	สามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มั่นคง	ไม่สามารถ เต็มใจ มีแรงจูงใจ	ไม่สามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มั่นคง	

วุฒิภาวะผู้ตาม


แผนภาพที่ 5 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะผู้ตาม

ที่มา : Blanchard & Zigarim, 1985 : 78

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (1973 Cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้เสนอแบบการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น 5 ประเภท โดยเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่อัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะให้คำปรึกษา แนะนำ และ G เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา ซึ่งในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่ในสภาพการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะต้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft , 1999)

ตารางที่ 6 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
 <p>↑</p> <p>↓</p>	อัตตาธิปไตย สูงสุด	AI ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
		AFF ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
		CI ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
		CFI ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	ประชาธิปไตย สูงสุด	GII ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ที่มา (VROOM AND JAGO CITED IN DAFT , 1999)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

กลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ (Lussier and Achua, 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี (Charismatic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธาน และเป็นศูนย์รวมความศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี มีลักษณะ 5 ประการด้วยกัน (นิตย สัมมาพันธ์, 2546) 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 4) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อม 5) กล้าที่จะแสดงออก ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด และมีความไม่แน่นอนสูง

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” และได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำทางการเมือง 2 รูปแบบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง คือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน Burns (1978 : 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น หากทางที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Agents) Bass (1985 : 20) ได้ขยายแนวคิดของ Burn มาใช้กับการบริหารองค์การโดย Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำการแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน

ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 2) การบริหารแบบวางเฉย (Bass and Avolio , 1990) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลอาจจะทำโดยการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น การได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่งผู้นำแบบนี้จะจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าเป้าหมายขององค์กรควรจะเป็นอย่างไร และจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่า สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร รวมทั้งความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะชักจูงผู้ร่วมงานโดยทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กร รวมทั้งยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow , 1970 cited in Barker , 1992 : 46) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความค้นหา 2) การคลอใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio , 1994) Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร

จากการศึกษาของ Bass (1985) ; Bennis and Nanus (1985) ; Bass and Avolio (1994) ; และพินดา ดามาพงศ์ (2534) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการคือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)

Bennis and Nanus (1985) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้ และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องระบุอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ เป็นภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจ ซึ่ง Kouzes and Posner (1987 , Cited in Greory , 1996 : 38) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะ คือ 1) เป็นแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ 2) เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้ 3) เป็นสภาพการณ์ในอนาคต และ 4) มีลักษณะซึ่งช่วยแยกกลุ่มออกจากกลุ่มอื่น ๆ Marriner (1993 : 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์กรทุกระดับ และเป็นทิศทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน Barker (1992) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กรพลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลักขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

2) การสร้างบารมี (Charismatic)

คำว่าบารมีเป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่จะทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตหรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ (Weber , 1947 cited in Yukl , 1989) การสร้างบารมี หมายถึง การที่อำนาจในตัวผู้นำมีผลต่อผู้ติดตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ (House Cited in Yukl , 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วย ความสามารถในการมองเห็นโอกาส การรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหาเป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Bass (1985) กล่าวว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1977 cCted in Marriner , 1993 : 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา

3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration)

Bass (1985 : 82) กล่าวว่า ความเป็นเอกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นเอกบุคคลเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม การให้ความสนใจในการตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน (Meyer , 1980 Cited in Bass , 1985 : 88) การเอาใจใส่ของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (PeterandWateman , 1982 cited in Barker 1992 : 100)

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ในการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์ ความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีแก้ไข (Bass , 1985 : 99)

5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass , 1985 : 66) การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าจะสำเร็จ 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

มีการวิจัยซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่น Tucker (1991) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน Koh (1991) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรได้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนได้ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรศึกษาธิการจังหวัดได้

สุภาพร รอดถนอม (2542) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปแนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการ และแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือ ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ ซึ่งจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของ House and Other ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ

4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นตัววัดและเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ได้มีการศึกษาสร้างแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารและองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การให้สูงขึ้น (Zamuto , 1982) แต่เนื่องจากทฤษฎีองค์การมีหลายแนวคิด เป็นผลให้มีการให้ความหมายประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน (Steers , 1977)

4.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กรมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุทัย หิรัญโต (2526) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพใช้ในการวัดความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภรณ์ กิรีติบุตร มหานนท์ (2529) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ มุมมองในเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ ประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุน ส่วนนักวิทยาศาสตร์มองประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ประสิทธิภาพหรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ นักสังคมสงเคราะห์ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง คุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดินปรัชญพฤทธิ (2536) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด Schein (1970:118) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่าหมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป Steers (1977) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลคือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Robbins (1990) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลองค์กรคือ ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Parsons (1960 อ้างถึงใน Hall, 1991: 263 - 269) ได้ใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social Function Model) อธิบายประสิทธิผลองค์กรโดยระบุว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaption) 2. ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Goal Attainment) 3. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) 4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) ซึ่งหมายถึง การรักษารูปแบบหรือการดำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์กร Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ครูและนักเรียนมีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการ ความหมาย	กรณี กิริติบุตร มหามานนท์ (2529)	ธงชัย ถิ่นดวงษ์ (2535)	ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2536)	Steers (1977)	Robbins (1990)	Hoy and Miskel (2001)
1. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม						✓
3. ผลสัมฤทธิ์ของผลผลิต	✓					✓
4. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ						✓
5. ทศนคติของบุคลากรต่อองค์การ						✓

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การน่าจะหมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

4.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ

รูปแบบของการประเมินประสิทธิผลขององค์การ แบ่งออกได้เป็นหลายประเภท Steers (1975) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินดังนี้

1) แบ่งตามจำนวนเกณฑ์มี 2 ประเภท ดังนี้

1.1 รูปแบบเกณฑ์เดี่ยว (Univariate Effectiveness Models)

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในยุคต้น ๆ มักจะเน้นที่เกณฑ์เดี่ยว เช่น Cambell and Others (1974) ได้สำรวจตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปี 1973 พบว่า มีการใช้เกณฑ์แตกต่างกันมากกว่า 25 ตัวแปร Goodman and Others (1977) ได้สรุปเป็น 30 ตัวแปร เช่น ประสิทธิภาพโดยรวม ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

การใช้เกณฑ์เดียวประเมินประสิทธิผลองค์กร ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้ (กรณี กิรีบุตร , 2529)

1. เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่า ตัวแปรเหล่านี้โดยตัวของมันเองนั้น กว้างขวางพอเพียงที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลได้ เช่นใช้ “ ประสิทธิภาพ ” จากอัตราการลาออกของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

2. เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผล มีลักษณะของการใช้ความคิดเห็นส่วนตัว (Value Judgement) ของผู้วิจัยแทนที่จะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นกลางในการประเมินความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย

3. ปัญหาสำคัญที่สุด คือ ปัญหาการผสมผสานตัวแปรเดี่ยว ๆ เหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลองค์กร

1.2 รูปแบบพหุเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Models)

การประเมินประสิทธิผลองค์กรในระยะหลังจะใช้พหุเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรโดยการสร้างรูปแบบ (Model – Building) ซึ่งมีสมมติฐานและนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์มากกว่าการใช้เกณฑ์เดียวเพราะรูปแบบต่าง ๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

2) แบ่งตามแนวทางการกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างรูปแบบ มี 2 ลักษณะ

2.1 รูปแบบที่มีลักษณะพรรณนา (Descriptive Models) ได้จากการสรุปลักษณะซึ่งพบได้จากการวิเคราะห์วิจัยขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาเสนอโดยอยู่บนพื้นฐานของการค้นพบสิ่งที่เกิดขึ้น จากสภาพความเป็นจริงที่ได้ไปสำรวจหรือวิเคราะห์ ส่วนใหญ่ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะไม่มีลักษณะของการกำหนดเป็นปทัสถานขึ้นมา

2.2 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นการสร้างปทัสถาน (Normative Models) จะพยายามกำหนดสภาวะที่จำเป็นต้องมี (Requisite Conditions) เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิผล การสร้างปทัสถานดังกล่าว อาจเกิดจากการสร้างทฤษฎี (Theoretical Formulations) หรือจากค่านิยมส่วนตัวของผู้เสนอเอง มีเหตุผล (Rationale) หรือ มีการทดลองเพื่อพิสูจน์ว่าเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กรได้อย่างแท้จริงถูกต้อง

3) แบ่งตามความสามารถในการนำเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลไปประยุกต์ใช้ จำแนกได้เป็น 2 ประเภท

3.1 รูปแบบที่เป็นสากล (Universalistic Models) คือ รูปแบบซึ่งผู้สร้างจัดว่าเกณฑ์ในรูปแบบสามารถใช้ประยุกต์ ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ทุกองค์การ

3.2 รูปแบบที่เฉพาะ (Contingent Models) คือรูปแบบซึ่งเสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล ที่ใช้ได้เฉพาะองค์กรบางประเภทเท่านั้น

Steers (1975) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความหลากหลายของเกณฑ์ที่มีอยู่ในรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรเกิดจากผู้วิจัยมีกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน การที่ผู้วิจัยมีมโนทัศน์หรือกรอบอ้างอิงแตกต่างกันทำให้การแสวงหาเกณฑ์ที่เป็นสากล (Universal Criterion) หรือชุดของเกณฑ์ที่ใช้ได้กับทุกองค์กรทำได้ยาก

4) แบ่งตามเทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลจำแนกได้เป็น 2 วิธีคือ

4.1 รูปแบบอนุมาน (Deductive Models) ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินผล ซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎีแล้วนำเกณฑ์ดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์

4.2 รูปแบบอุปมาน (Inductive Models) เป็นผลจากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะ โดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมายอันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัย รูปแบบประเภทนี้หลายแบบได้จากการสำรวจ การศึกษาวิจัยที่ทำกันมาจากหลาย ๆ แหล่ง และพยายามผสมผสานกันเข้าให้เป็นรูปแบบรวม (Unified) หรือเป็นตัวแปรหรือเกณฑ์ที่ได้จากวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยของผู้เสนอรูปแบบนั้น ๆ

Steers (1975) ได้ตรวจสอบรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์กร 17 รูปแบบพบว่า เกณฑ์ประสิทธิผลส่วนใหญ่ใช้ความสามารถในการปรับตัว การยืดหยุ่น (Adaptability / Flexibility) ความสามารถในการผลิต (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ดังตารางที่ 7

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 จำนวนของเกณฑ์ที่ใช้ในรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์กร

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนที่ใช้ (N = 17)
การปรับตัว / การยืดหยุ่น (Adaptability / Flexibility)	10
ความสามารถในการผลิต (Productivity)	6
ความพึงพอใจ (Satisfactional)	5
การได้กำไร (Profitability)	3
การได้รับทรัพยากร (Resource Acquisition)	3
ความไม่ตึงเครียด (Absence of Strain)	2
การควบคุมสิ่งแวดล้อม (Control over Environment)	2
การพัฒนา (Development)	2
การบูรณาการ (Integration)	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)	2
ความอยู่รอด (Survival)	2
เกณฑ์อื่น ๆ (All other Criteria)	1

ที่มา : Steers , 1977 : 46.

Steers ได้ให้ข้อสังเกตว่า มีอยู่ 12 รูปแบบที่สามารถใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ โดยมี 10 รูปแบบสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกองค์กร แต่รูปแบบดังกล่าวยังเป็นการออกแบบสำหรับประเมินประสิทธิผลองค์กรธุรกิจ แต่ละรูปแบบจะใช้เกณฑ์ประเมินผลประสิทธิผลองค์กร 3 - 4 เกณฑ์ จากการศึกษาของทั้ง Cambell และ Steers ซึ่งให้เห็นว่า เกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรมีความแตกต่างกันตามจุดมุ่งหมายของการประเมินและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการประเมิน

4.3 แนวทางและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

Steers ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร (Steers และ คณะ 1985 : 75 - 78)

1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Optimization Approach)

วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การประเมินที่เป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผล

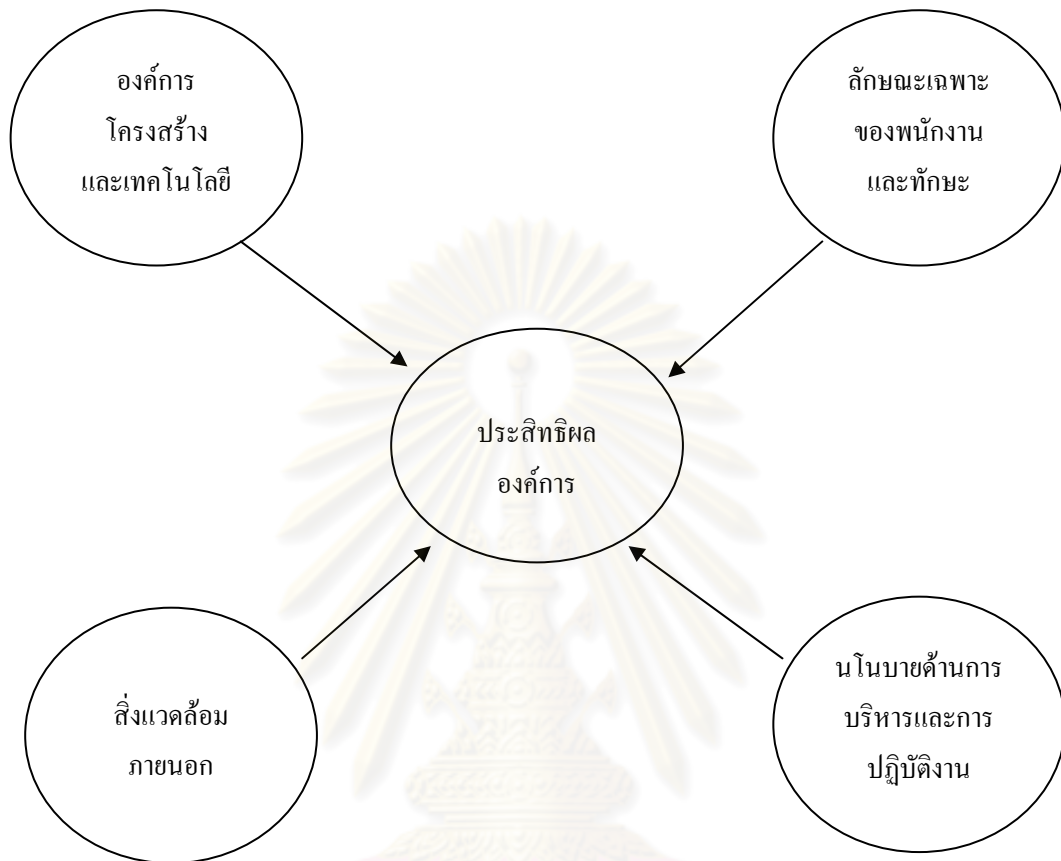
สุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้หรือเป้าหมายที่เป็นจริง สามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ March & Simon , 1958 , Perrow , 1961, Porter , 1975 (อ้างถึงใน Steers , 1977 : 23 - 24) ได้อธิบายถึงเป้าหมายขององค์กรว่ามี 3 ประเภท คือ 1. เป้าหมายที่เป็นทางการกำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ และภารกิจขององค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมวัดได้ยาก 2. เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่แสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินงานขององค์กร 3. เป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่มีเกณฑ์ในการวัด คือ เป้าหมายที่มีข้อตกลงในเรื่องของเกณฑ์ที่ใช้วัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีเกณฑ์หรือดัชนีและสามารถระบุได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2) แนวทางเชิงระบบ (A Systems Perspective)

การประเมินประสิทธิภาพผลองค์กรตามรูปแบบนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลองค์กร องค์ประกอบหลัก 4 ประการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพคือ 1. ลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี 2. ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด 3. ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน 4. นโยบายด้านการบริหาร และการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพที่ 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร



ที่มา : Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, Richard T. Mowday, 1977: 46.

3) **รูปแบบที่เน้นพฤติกรรม (A behavioral Emphasis)** รูปแบบนี้มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การประเมิน องค์กรหรือการวิเคราะห์องค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการ บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารใน องค์กรจะต้องจงใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง และตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์กร

สรุป วิธีการและรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Steers เน้น 3 วิธีการ คือ เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดทฤษฎีระบบเปิด และเน้นพฤติกรรมของคนใน องค์กร

Robbins และ Barnwell (1998: 51-68) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยให้ความสำคัญไว้ 5 ประเด็นคือ วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วน การประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่า และแนวทางบูรณาการ

1) วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach) การวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้ มีฐานคิดว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึงผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (END) การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามวิธีนี้มีข้อสมมติฐาน คือ 1) องค์การจะต้องมีเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ที่ชัดเจน 2) เป้าหมายจะต้องสามารถระบุได้และชัดเจน 3) เป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุผลได้ 4) เป็นเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ 5) เป้าหมายสามารถวัดความก้าวหน้าได้ วิธีการบริหารตามแนวทางนี้จึงเรียกว่า การบริหารโดยมุ่งเป้าหมาย

ข้อจำกัดและปัญหาของการประเมิน โดยวิธีนี้คือ เป้าหมายขององค์การบางครั้งไม่ได้กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ บางครั้งถูกกำหนดโดย ผู้ถือหุ้น นายทุน หรือเจ้าของกิจการ จึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ หรืออีกประการหนึ่งคือเป้าหมายที่ระบุหรือเขียนไว้อย่างเป็นทางการไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยวิธีนี้คือ 1) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) เป้าหมายมีคุณภาพตรงกับความเป็นจริงรวมทั้งสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ 3) ทำให้องค์การสามารถติดตามความก้าวหน้าได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) การกำหนดเป้าหมายกระทำได้ชัดเจนขึ้นสามารถวัดผลได้ 5) เป้าหมายจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลามากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัว

2) วิธีการเชิงระบบ (The Systems Approach) การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามวิธีการเชิงระบบจะพิจารณาองค์การในรูปแบบระบบซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรนำเข้าซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งออกมาเป็นผลผลิต จุดเด่นของการประเมินตามแนวทางนี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนของวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย คือ จะมีการเน้นตั้งแต่การนำเข้า การจัดหาทรัพยากร และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการดำเนินงานด้วย วิธีการเชิงระบบจะไม่ทุ่มเทความสนใจไปที่ผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว หากแต่สนใจถึงขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนและมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายด้วย การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางวิธีการเชิงระบบมีข้อสมมติฐานว่าองค์การประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันส่งผลต่อกันและกันส่วนหนึ่งด้อยไปส่วนอื่นด้อยไปด้วย ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องตั้งตัวอยู่เสมอและสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ข้อจำกัดและปัญหาของการประเมินโดยวิธีนี้คือการวัดเป้าหมายผลสำเร็จที่เป็นผลงานขั้นสุดท้ายการวัดจะกระทำได้ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับการพยายามวัดความเป็นไปในระหว่างกำลังดำเนินงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่าทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายและวิธีการเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (Goal Oriented) จะแตกต่างกันตรงที่วิธีแรกใช้เป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (End Goals) แต่วิธีหลังใช้เป้าหมายของมาตรการหรือวิธีการ (Means Goal) เป็นตัววัด

ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยวิธีการเชิงระบบ คือ ทำให้มีกรอบในการพิจารณาที่รัดกุมและครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ปัจจัยผันแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำมาสัมพันธ์กันได้ภายใต้สภาพการณ์ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละเหตุการณ์

3) วิธีการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) วิธีนี้เชื่อว่าองค์การที่มีประสิทธิผลสูง ก็คือองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่าง ๆ ที่อยู่สภาพแวดล้อม องค์การเองจะอยู่รอดต่อไปก็โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ เหล่านี้โดยตรง วิธีนี้จะเหมือนกับวิธีการเชิงระบบ ซึ่งทั้งสองวิธีต่างก็พิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบ แต่ก็มีข้อแตกต่างกันที่วิธีการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนจะมีขอบเขตแคบกว่า คือ จะไม่มองกว้างถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมดโดยสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การเท่านั้น

ข้อจำกัดและปัญหาของการประเมิน คือ การแยกแยะส่วนของสภาพแวดล้อมในทางกลยุทธ์ออกจากสภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นเป็นเรื่องยากเพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา

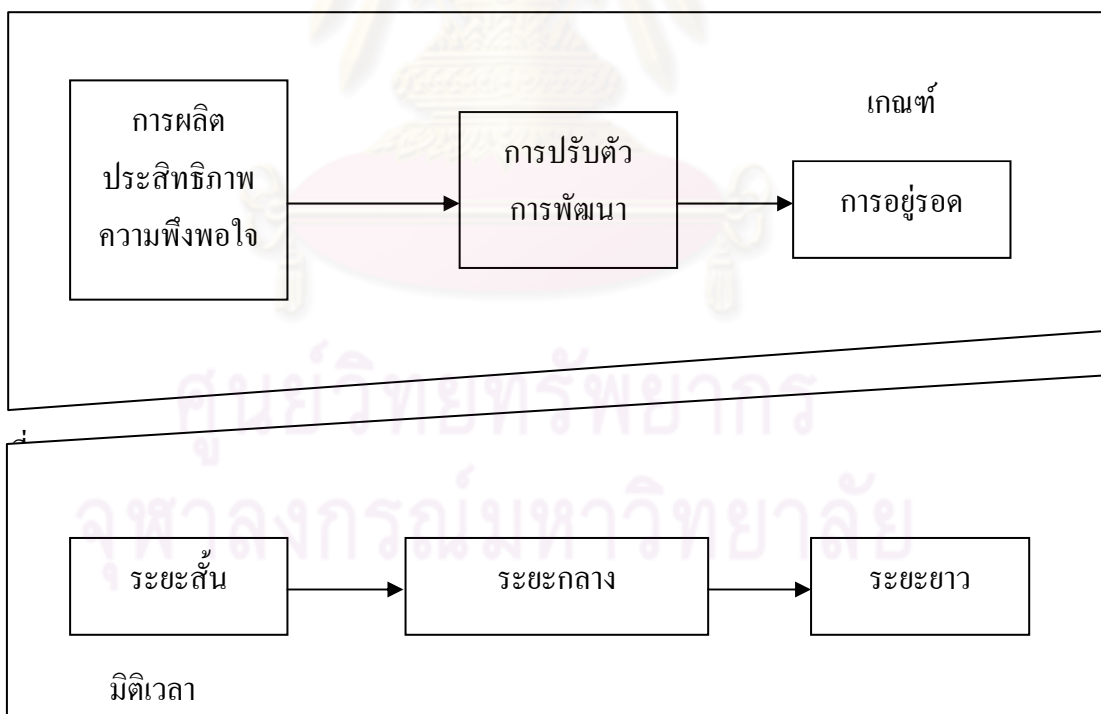
4) การประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing Values Approach) การเห็นคุณค่าและความสำคัญของสิ่งใดขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคนหรือผลประโยชน์ของกลุ่ม ดังนั้นผลประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้จากการทำงานย่อมมีความแตกต่างกัน การประเมินประสิทธิผลที่ดีจะต้องหาวิธีการเปรียบเทียบหรือแข่งขันในคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด

5) แนวทางบูรณาการ (Integrated Model) แนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์การวิธีการนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะแต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวมและบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดในการประเมินจะต้องพิจารณาถึงสองส่วนควบคู่กันไปบรรยาการการทำงานความพึงพอใจความผูกพันต่อองค์การสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการจะใช้มิติต่าง ๆ เข้ามาร่วมในการวิเคราะห์ด้วย เช่น มิติของเวลา ระดับขององค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคล หรือการใช้ตัวแปรหลาย ๆ ตัว มาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ได้แก่ Hoy and Miskel and Steers ในการประเมินตามแนวทางนี้เป็น

การบูรณาการเข้าด้วยกันและครอบคลุมหลาย ๆ มิติ ประกอบด้วย 1) มิติของเวลา (Time Dimension) 2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) และ 3) พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria)

1) มิติของเวลา (Time Dimension) การประเมินประสิทธิผลองค์การที่นำมิติของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องโดย Gibson , Ivancevich และ Donnelly (1991 : 35 - 38) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การนั้นจะมองถึง 2 ประการของการนำเอาทฤษฎีเชิงระบบที่มีมิติของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง 1) วงจรของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลผลิต 2) ความสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รูปแบบของมิติเวลาที่ Gibson , Ivancevich และ Donnelly (1991 : 35 - 38) กล่าวถึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (Short – Term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long - Term) ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดระยะสั้นได้แก่ การผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ระยะกลางได้แก่ การปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) สำหรับระยะยาวได้แก่ การอยู่รอด (Survival) ดังแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 เกณฑ์และมิติเวลาของการประเมินประสิทธิผลองค์การ



2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนให้เห็นเกณฑ์ประสิทธิภาพเป็นความสนใจของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้ได้เกณฑ์

ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวเชิงสัมพัทธ์กับสถานการณ์ (Relativistic – Multiple – Contingency Approach)

3) พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้หลายมิติ เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้อย่างครอบคลุม ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทนรูปแบบ บูรณาการได้กำหนดแนวทางในการเลือกเกณฑ์เฉพาะโดยใช้รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดย Parsons ซึ่งถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

การปรับตัว (Adaptation - A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความก้าวหน้า และการพัฒนา

การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment - G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพ

การบูรณาการ (Integration - I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงานและความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลคือ ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสารและความขัดแย้ง

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency - L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม และ ระบบการจูงใจ ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ความจงรักภักดี ความสนใจในชีวิต การจูงใจ และความมีเอกลักษณ์ขององค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแนวทางดังกล่าว Hoy and Miskel (1991 : 383) ได้นำแนวคิดของ Parsons มา กำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลในรูปแบบบูรณาการ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่ต้องพิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central life interest) การจูงใจ (Motivation) ความมีเอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)

ที่มา : Hoy , W.K. and Miskel , 1991: 383.

นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินประสิทธิผลองค์การสามารถประเมินได้ 3 แนวทาง (กรณี กิรีติบุตร มหานนท์ . 2529 ; Hoy and Miskel , 2001)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เป้าหมายองค์การเป็นเกณฑ์ เช่น การวัดความสำเร็จจากผลกำไร การวัดความสำเร็จจากความสามารถในด้านการผลิต เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการเน้นปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้แนวคิดนี้ในการประเมิน เช่น Seashore and Yuctman (1967 อ้างถึงใน กรรณิกา เจิมเทียนชัย , 2538) วัดประสิทธิผลขององค์การโดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขันว่าองค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากัน องค์การนั้นย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล โดยพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยวิธีนี้ได้แก่

แนวคิดของ Parsons (1964 cited in Hoy and Miskel , 2001) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

แนวคิดของ Caplow (1964 อ้างถึงใน กรณี กิรีติบุตร มหานนท์ , 2529) Caplow เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรที่จะวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จขององค์การ

แนวคิดของ Mahoney and Weitzel (1969 Cited in Steers , 1977) ให้แนวคิดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และ

ความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

แนวคิดของ Mott (1972 Cited in Hoy and Miskel , 2001) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ปริมาณและคุณภาพ 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

แนวคิดของ Quinn and Rohrbaugh (1979 อ้างถึงใน พรภิเศก , 2546) ได้เสนอ แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนคือ 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรม ในโรงเรียน 3) การพัฒนาบุคลากร

แนวคิดของ Gibson and et.al. (1979) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล ขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผล ขององค์กรโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 4) ความสนใจในชีวิต

แนวคิดของ Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมี ลักษณะดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์กรจะพบว่าไม่มีเกณฑ์ใดที่เป็นสากล และประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ และทุกองค์กร (Cameron , 1980 Cited in Hoy and Miskel , 2001) การประเมินควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ องค์กรนั้น ๆ การวิจัยในครั้งนี้จะใช้แนวคิดและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Hoy and Miskel , 1991 ในการวัดประสิทธิผลองค์กร

5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

Steers (1977: 177-184) ได้เสนอโมเดลกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ที่เน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จ และการมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งโมเดลกระบวนการนี้ครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ 1) การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ 2) การพิจารณาองค์กรเชิงระบบ ที่เป็นระบบเปิดเน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และ 3) เน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยเน้นความเข้าใจในบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลิตผลขององค์กร ความจำเป็นของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับความต้องการขององค์กร และความจำเป็นของความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลคือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง และเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
3. ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพัน และการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การแสวงหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสิ่งใหม่

ในแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Characteristics)

1.1 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร โครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิตขององค์กรส่วนมากจะมีการแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ขนาดองค์กร (Organization Size) ที่เหมาะสม การกระจายอำนาจ (Decentralization) มีการตัดสินใจรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และมีความเป็นทางการ (Formalization) ตัวแปรดังกล่าวมีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ แต่มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

1.2 เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง บทบาทของเทคโนโลยีต่อกระบวนการผลิตในองค์กร ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ผลิต และกระบวนการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าไม่ใช่ผลกระทบโดยตรง แต่เทคโนโลยีจะมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร และหากความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมก็จะเป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ความสำเร็จในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อมและระดับของความจำเป็น หรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีอิทธิพลต่อความเหมาะสมที่องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบบจำลองกระบวนการมีการประยุกต์ที่ชัดเจนสำหรับการบริหารองค์กร ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงการออกแบบองค์กรเทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์กร สภาพแวดล้อมจำแนกได้เป็น สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคง ความเคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมบรรยากาศองค์กร และสภาพสังคมภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ลีลาหรือแบบของการบริหาร และส่งผลต่อความพยายามของแต่ละบุคคล และ

ผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศการส่งเสริม เกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นสัมฤทธิ์ผล และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กร

3. ลักษณะบุคคลในองค์กร (Employee Characteristics) บุคคลในองค์กรมีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งเกื้อหนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กร เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้การตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน ความรู้เรื่องความ

แตกต่างของบุคคลในองค์การช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถเลือกใช้รูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนเพื่อปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การ โดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ด้วยการปฏิบัติงาน ที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงกันข้ามหากเป้าหมายส่วนบุคคลขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การก็จะนำไปสู่การลดลงของความพยายามต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรลักษณะของบุคคลในองค์การ ได้แก่

ความผูกพัน (Attachment) หมายถึง ความสนใจในการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งแรงจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ

การปฏิบัติงาน (Job Performance) แรงจูงใจให้บุคคลการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ บุคคลในองค์การต้องรู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

4. นโยบายการบริหารจัดการ และการปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices) องค์การจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลขององค์การได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การได้ใช้กลไกทางการบริหารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การนั้น ๆ ตัวแปรสำคัญของนโยบายและการบริหาร ได้แก่

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหมายรวมถึงเป้าหมายของแต่ละระบบย่อยขององค์การ เป้าหมายของกลุ่มบุคคล และเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

การแสวงหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารองค์การ มีความจำเป็นต้องบูรณาการและประสานงานระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การในการได้มาและการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หากการบูรณาการ และการประสานงานเป็นไปอย่างถูกต้องสมควรจะทำให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ฉะนั้น การกำหนดนโยบาย การสร้างการรับรู้ ยอมรับและถือปฏิบัติเป็นภาระผูกพันของบุคคลในองค์การต่อนโยบายการใช้ทรัพยากรจะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรนั้น ๆ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติการกิจ และเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตขององค์การ ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องนอกจากนี้เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิดการศึกษาองค์การตามแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ และระบบ

ควบคุมให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย และแม้ว่าระบบควบคุมจะมีหลายแบบ แต่แบบจำลองนี้ให้ความสำคัญกับลักษณะบุคคลในการควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา องค์กร การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญ และเป็นตัวกลางในการ เชื่อมโยงให้บุคคลในองค์กรเกิดการประสานงานและดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ องค์กร กระบวนการองค์กรที่สำคัญ ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัวล้วนขึ้นอยู่กับ ความสามารถและประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะยังมีความสำคัญมาก ยิ่งขึ้นหากองค์กรนั้น ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในระดับสูง โครงสร้างองค์กร และ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรมีความซับซ้อนมาก

ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและกระบวนการตัดสินใจ มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่า กระแสหลักใน การศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี และข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความกระฉับกระเฉง ในความคาดหวังที่ องค์กรมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับ จากองค์กร หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบและความผูกพัน ต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ เพื่อเพิ่มผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดีหากสถานการณ์นั้น ต้องการการตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว หรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม จะเกิดผลดีถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูล เกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจเพียงพอ และในสถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ ในการศึกษาธรรมชาติของประสิทธิผล องค์กร พบว่า ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรสามารถปรับตัว และสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัญหาสำหรับผู้บริหารองค์กรก็คือ จะออกแบบ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง และวิธีการนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไปใช้อย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุดในการเลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารองค์การขาดความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้องไม่สามารถเลือกกระบวนการ วิธีการเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับปัญหาและบริบทขององค์การ

จากโมเดลกระบวนการของประสิทธิผลของ Steers (1977) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมี 4 กลุ่ม คือ ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ

Robbins (1983: 25-33) กล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแสดงออกจากรผลต่อเนื่องของปัจจัยต่างๆ ดังนี้คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 คุณค่าและทัศนคติ บุคคลแต่ละคนเข้าสู่องค์การภายใต้ความรู้สึกลึกซึ้งที่แตกต่างกันมีผลทำให้คิดและกระทำไม่สอดคล้องกันได้ การทำให้บุคคลในองค์การรับทราบคุณค่าและทัศนคติรวมกันขององค์การจึงเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้เข้าใจบุคคลได้ง่ายขึ้น

1.2 บุคลิกลักษณะ เป็นการตั้งสมลักษณะของแต่ละคนไว้ในตัว ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ระบบในองค์การ บุคลิกลักษณะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเข้าใจเรื่องบุคลิกแต่ละคน เข้าใจตนเองอย่างไร จะทำให้สามารถเข้าใจลักษณะส่วนบุคคลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 การรับรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของบุคคลในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล เพราะการที่บุคคลแต่ละคนรับรู้ทำให้บุคคลเลือกที่จะแสดงหรือเป็นไป รวมทั้งการแสดงออกตามที่รับรู้ว่าคุณอื่น ๆ มองและมีความคิดต่อตัวเองอย่างไร

1.4 แรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีองค์ประกอบหลากหลาย โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยแรงจูงใจภายนอก เพราะทำให้คนมุ่งหวังผลสำเร็จของงานจึงเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง

1.5 การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่องค์การพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล โดยมุ่งหวังให้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องให้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล

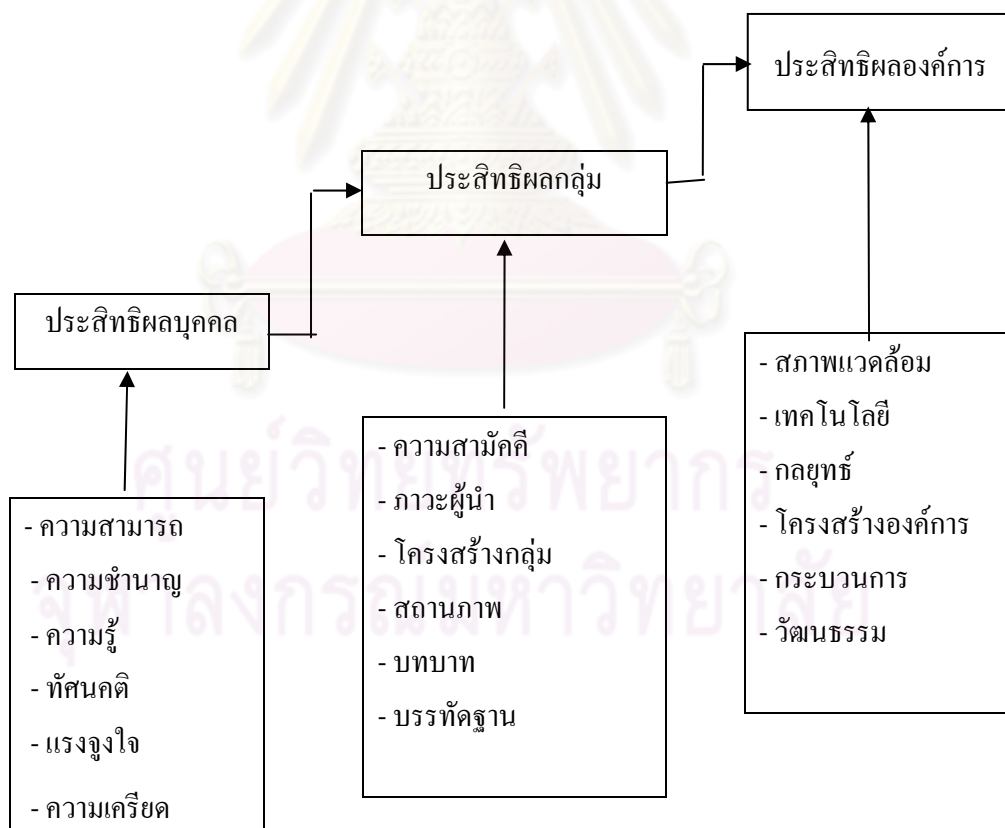
2. ปัจจัยเกี่ยวกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญหลายประการที่โยงใยเชื่อมกันจากพฤติกรรมระหว่างบุคคล ด้วยเหตุผลที่เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ จำเป็นต้อง

เปลี่ยนพฤติกรรมออกไป ปัจจัยระดับนี้ได้แก่ บทบาท ปทัสถาน และสถานะ กลุ่มพลวัต การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ อำนาจและความขัดแย้ง

3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนา ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลงานและให้รางวัล และวัฒนธรรมองค์การ

Gibson และคนอื่น ๆ (2006: 25, 28) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ประสิทธิภาพบุคคล ประสิทธิภาพกลุ่ม และประสิทธิภาพองค์การ โดยประสิทธิภาพในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพทั้ง 3 ระดับชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพบุคคล และ ประสิทธิภาพองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพกลุ่ม โดยที่ประสิทธิภาพองค์การโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพบุคคลและประสิทธิภาพกลุ่ม ดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในแต่ละระดับ



ที่มา : Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. and Konotask, R. 2006. Organization : behavior, structure, process. 12nd ed. New York : McGraw-Hill. p.16.

จากแนวคิดข้างต้นดังที่ได้นำเสนอมาจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิผลนั้น มีปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพล หรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาว่าด้วยปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยกำหนดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

สำหรับในการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยหลัก 3 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ ได้แก่ บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารทั่วไป บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม และบทบาทด้านการสอน 3) ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน และพฤติกรรมที่เน้นบุคคลซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่ศึกษาได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรมีดังนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือ โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นควรจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่น การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การและเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

Morris (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535: 20-21; อ้างอิงมาจาก Morris. 1970: 3) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ 3 ด้านด้วยกันคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่ดีสมเป็นผู้นำ มีความคล่องแคล่วว่องไว อดทน มั่นคงและหนักแน่น มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมปรับตัวได้ดี 2) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการเป็นนักจัดการที่ดี มีความสามารถในการนำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถกำหนดนโยบายบริหารหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ การเงิน และบุคลากร มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี เป็นปึกแผ่นให้ทีมงาน 3) ด้านวิชาการ ประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ ศรัทธาใน

คุณค่าของวิชาการ รักการศึกษา คำนว่่า มีความรู้ลึกซึ้ง และเชี่ยวชาญในสาขาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

Bothwell (1983: 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ คือ

1. ความฉลาด
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง
6. ทักษะในการวางแผนและจัดการ
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. ความสามารถในการตัดสินใจ

Stogdill (1974:74- 75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยจำแนกเป็น 6 ด้านคือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) มีการศึกษาดี และสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา (Intelligence) สติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำให้อดีที่สุด มีความรับผิดชอบ
6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี ประสานงานที่ดี

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 63-67) ได้จำแนกคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารไว้ 2 ประการคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว ผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงออก ซึ่งความคิดและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบ เป็นต้น
2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษา ควรมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ ดังนี้ ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ

วิจิตร วรุตบางกูร (2535: 243-253) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ดี ดังนี้

1. มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อคนอื่นเท่าเทียมกัน
2. มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันด้วยดีกับคณาจารย์ หัวหน้าภาควิชาอื่น ๆ คณบดี นิสิต และผู้ร่วมงานระดับต่าง
3. มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. มีความเชี่ยวชาญจริงในวิชาการบางสาขา
5. มีความศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน
6. มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยคณาจารย์ของตนในการพัฒนาวิชาชีพให้เข้มแข็ง

ขึ้น

7. มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรต่างๆ เข้าสู่ภาควิชา
8. เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บริหารระดับสูง และเพื่อร่วมวิชาชีพเดียวกันอย่างกว้างขวาง
9. มีความรู้ในเรื่องของมหาวิทยาลัยและระบบการบริหารมหาวิทยาลัย
10. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ
11. มีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผน การตัดสินใจ
12. มีความสามารถในการบริหารงานภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพ
13. มีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเข้าใจวิธีการจัดการ
14. มีความสามารถในการปรับตัว และปรับแบบการบริหารให้กลมกลืนกับสภาพการณ์ที่

เกิดขึ้น

15. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาควิชา และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ภาควิชาได้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย

16. มีความสามารถในการศึกษา และสืบค้นอำนาจของหัวหน้าภาควิชาว่ามีมากเพียงไร เพื่อจะได้ใช้อำนาจนั้น ดำเนินงานของภาควิชาให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคง

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของหัวหน้าภาควิชาที่ทำให้หัวหน้าภาควิชามีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว ยุติธรรม มีความอดทน มีอารมณ์ที่มั่นคง และมีสุขภาพแข็งแรง
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตนและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีประสบการณ์ด้านการวิจัย และด้านการสอน
3. คุณลักษณะด้านบริหาร หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสอนงาน
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ยุติธรรม เสียสละ และเอื้ออาทร

ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ

บทบาทเป็นแนวคิดด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในตำแหน่งหรือหน้าที่ในระดับต่างๆ ขององค์การ บทบาทจึงถูกกำหนดขึ้นตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นคู่ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลนั้น ขณะเดียวกันบทบาทที่แสดงออกมาก็จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน

ภิญโญ สาทร (2526: 29-30) กล่าวว่าบทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังจะให้บุคคลในตำแหน่งกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ขณะที่บุคคลดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์การ

วินิจ เกตุขำ (2535: 138-139) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้คือ บทบาทเป็นตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การให้คำแนะนำที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม การบริหารเวลาและควบคุมสภาพความเครียด

Levinson (1964: 284-285) กล่าวว่า บทบาทหมายถึงความคาดหวังที่สังคมกำหนดไว้ให้บุคคลถือเป็นแนวปฏิบัติ หรือการปฏิบัติของแต่ละบุคคลเมื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยที่การปฏิบัติจะกระทำภายใต้ความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ

Katz and Kahn (1978: 179) กล่าวว่า บทบาทประกอบด้วยสองส่วน คือส่วนที่เป็นความคาดหวัง กับส่วนที่เป็นการปฏิบัติ หรือ การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง

Owens (1987: 62) กล่าวว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมจริงๆ ของแต่ละบุคคล เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขณะปฏิบัติหน้าที่งานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ และมักจะมีการคาดหวังที่แน่นอนชัดเจนว่าจะให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร ทั้งนี้การคาดหวังดังกล่าว นั้นถูกคาดหวังโดยผู้อื่น แต่การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั้นจะเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน ซึ่งเป็นไปตามการคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของตนเอง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นสิ่งที่เรียกว่าพฤติกรรมบทบาท

Yukl (1998: 149-152) บทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาทคือบทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ กฎ ระเบียบ ความเชื่อของสังคม วัฒนธรรม ความต้องการของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยนี้จะจำแนกบทบาทออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทด้านบริหารวิชาการ หมายถึง การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การกำกับดูแล การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอน การกำหนดอาจารย์ผู้สอน การวัดและประเมินผลการสอน การนำนวัตกรรมการสอนทางศาสตร์ของตนมาใช้สนับสนุน และส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาทำงานวิจัย และศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ
2. บทบาทด้านบริหารงานบุคคล หมายถึง การประเมินและวางแผนอัตรากำลังอาจารย์ของภาควิชา การแสวงหาอาจารย์ การกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การวางแผนพัฒนาอาจารย์

3. บทบาทด้านวิจัย หมายถึง การกำหนดนโยบายและทิศทางการวิจัยของภาควิชา จัดหาแหล่งเงินทุนการวิจัยจากภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย กำหนดยุทธศาสตร์การทำวิจัยเป็นทีม
4. บทบาทด้านนักศึกษา หมายถึง การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีในการรับนักศึกษา การให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นักศึกษา ดูแลความประพฤติของนักศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ จัดให้มีกิจกรรมระหว่างอาจารย์และนักศึกษา
5. บทบาทด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแผนงานของภาควิชา จัดทำแผนปฏิบัติงาน จัดวางระบบข้อมูลและสารสนเทศในการดำเนินงาน จัดการและควบคุมงานพัสดุ งานงบประมาณ และงานธุรการ ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ผลงานของภาควิชา
6. บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม หมายถึง การจัดทำแผนและโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ จัดประชุมและสัมมนา
7. บทบาทด้านสอน หมายถึง การวางแผนการสอน วิธีการสอน การเขียนตำราเอกสารประกอบการสอนในรายวิชาที่สอน ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัย ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเทคนิคการสอนใหม่ ๆ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงานและการแสดงความเห็นใจ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

Fiedler (1967: 36) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการกระทำ และการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

Owens (1987: 128) กล่าวว่า ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้นไม่ควรมุ่งเพียงแต่ว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ควรที่จะดูว่าผู้นำนั้นทำอะไร ในการที่จะช่วยกลุ่มโดยการจัดการภายในกลุ่ม เพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกันและประสบผลสำเร็จ ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงควรมีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาด้วย

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุจุดประสงค์ หรือความสำเร็จของงานในองค์การจำแนกเป็นพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ด้าน คือ

1.1 การเน้นที่ผลผลิต (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การเพิ่มปัจจัยนำออกในเชิงผลผลิตของกลุ่ม

1.2 การริเริ่มโครงสร้างงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกำหนดหรือสร้างความกระจ่างในบทบาทและแบบแผนความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

1.3 การเป็นตัวแทน (Representation) หมายถึง พฤติกรรมที่นำมาซึ่งการปฏิบัติตนในฐานะเป็นนักพูดประจำกลุ่มหรือองค์การ

1.4 การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ (Role Assumption) หมายถึง การฝึกหัดปฏิบัติตนในฐานะอยู่ในตำแหน่งที่มีภาวะผู้นำในลักษณะที่ไม่ยอมแพ้ต่ออิทธิพลของผู้อื่น

1.5 การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasiveness) หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจหรือความไม่ถูกต้องในลักษณะที่ตายตัวและทำให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตน

1.6 การมุ่งไปที่หัวหน้างาน (Superior Orientation) หมายถึง การกระทำที่ช่วยดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ฝึกสร้างอิทธิพลต่อพวกเขา และเพิ่มสถานภาพผู้นำภายในองค์การตามสายการบังคับบัญชาให้กับตนเอง

2. พฤติกรรมที่เน้นบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การสร้าง ความพึงพอใจ เพื่อสนองตอบความต้องการหรือความชอบของบุคคลในองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ด้าน ดังนี้

2.1 การอดทนในความไม่แน่นอน (Tolerance of Uncertainty) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำในการอดทนต่อความไม่แน่นอน และความไม่มีที่สิ้นสุดของบุคคลโดยปราศจากการแสดงออกซึ่งความวิตกกังวล หรือความไม่สบายใจ

2.2 การให้เสรีภาพ (Tolerance of Freedom) หมายถึง การยอมให้ผู้อื่นตามแสดงความคิดริเริ่มตัดสินใจ และปฏิบัติภายในขอบเขตที่พวกเขาต้องการ

2.3 การคำนึงถึงจิตใจ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในเรื่องความอบอุ่น ความเป็นอยู่ที่ดี และการสนับสนุนต่าง ๆ

2.4 ความสมานฉันท์ (Demand Reconciliation) หมายถึง การปฏิบัติเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่เป็นระเบียบในองค์การด้วยวิธีสร้างความปรองดองกัน

2.5 การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การกระทำที่ให้ธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม

2.6 ความถูกต้องในการคาดการณ์ (Predictive Accuracy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการหยั่งรู้ล่วงหน้า ความสามารถในการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

สำหรับตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งหมายถึงระดับความสามารถของภาควิชาในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเป็นสิ่งที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 4 ด้านคือ

1. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของภาควิชาในการปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ความก้าวหน้าและการพัฒนา รวมถึงความกระตือรือร้นของอาจารย์ในการปรับปรุงตนเอง

2. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการได้มาซึ่งทรัพยากร โดยพิจารณาจาก การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ความสามารถในการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการเชื่อมประสานให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

4. ความสามารถในการธำรงรักษาแบบแผนวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของภาควิชาในการส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเกิดความรักและศรัทธาในวิชาชีพของตน มีความผูกพันต่อภาควิชา อาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา

6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2523) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง จำนวน 35 คน และสอบถามหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์จำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่า งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าภาคได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านกิจการนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านธุรการ การเงิน และการบริหารทั่วไป

เกาพงา ฉายากุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชาจำนวน 183 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้านคือ ด้านการสอน การบริหารวิชาการ

การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารกิจการนักศึกษา บทบาททั้ง 5 ด้านนี้จึงรวมบทบาทในฐานะผู้สอนและผู้บริหารเข้าด้วยกัน แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะบทบาทด้านการบริหารแล้วพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทสำคัญ 3 ด้านคือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

รัศมี ภิบาลแทน (2532: ก-ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะปฏิบัติ 5 อันดับสูงสุดตรงกัน ได้แก่ 1) เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อรับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน 2) เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา 3) มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุในภาควิชา 4) แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ 5) มีส่วนร่วมในการเสนออัตรากำลังอาจารย์ในภาควิชา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครูในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการคือ สภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการเฉพาะสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาจำแนกตามภูมิหลังที่แตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนองค์ประกอบภูมิหลังอื่น ๆ พบว่าไม่มีอิทธิพลมากนัก

บุญเลิศ กลางใจ (2533) กล่าวคือภารกิจที่สำคัญของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ 2 ประการคือ

1. ภารกิจด้านวิชาการได้แก่

1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การปรับปรุงหลักสูตร การเปิดหลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาวิชาใหม่ ๆ การวางแผนรับนิสิตนักศึกษาเข้าเรียนและกำหนดมาตรฐานการศึกษาของภาควิชา เป็นต้น

1.2 ด้านการวิจัย หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า วิจัย การผลิตงานสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ต่าง ๆ การผลิตตำรา และผลงานทางวิชาการ หรือการวิจัยตามโครงการวิจัยเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดโปรแกรม การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ การวิจัยค้นคว้า และประยุกต์ความรู้ในสาขาของตน เพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.4 ด้านการทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษาค้นคว้าวิจัย เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมของชาติ ท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์และส่งเสริมพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ภารกิจด้านการบริหาร เป็นการดำเนินงานเพื่อการวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของภาควิชา ซึ่งในเรื่องนี้ภาควิชาจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน เช่น การกำหนดปรัชญา ภารกิจ และจุดมุ่งหมายของภาควิชา ปริมาณงานทางด้านการจัดการเรียนการสอน บุคลากรประเภทต่าง ๆ ของภาควิชา

ชวลิต หมื่นนุช (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPD = Least Preferred Coworker) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ = Leadership Behavior Description Questionnaire) สำหรับปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูงมี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร สำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมด้านการบริหาร และรองลงมาคือ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดี ร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง หากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

มาณี ไชยธีรานุกิตศิริ (2536) งานวิชาการที่ถือว่าเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัยคือ การสอนและการวิจัย ทั้งการสอนและการวิจัยเป็นงานที่ส่งเสริมและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้ที่มีความเป็นนักวิชาการที่สมบูรณ์ต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งงานสอนและงานวิจัย ความเป็นนักวิชาการของอาจารย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพราะอาจารย์ใน

สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกหลักในการปฏิบัติการกิจด้านงานวิชาการ และเป็นกลไกสำคัญที่จะนำสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของสถาบันอุดมศึกษา

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม (2536) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรระดับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงวิจักษ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรระดับคณะ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยคณบดีและหัวหน้าภาควิชาที่ทำงานสาขาวิชาด้านแพทยศาสตร์ และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะ

ทิพวัลย์ อูร์ตนมณี (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ด้านคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะด้านวิชาการ ส่วนบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วยบทบาทใน 4 ด้านคือ บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป บทบาทด้านการบริหารวิชาการ บทบาทด้านการบริหารงานบุคลากร และบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

มณฑป ไชยจิต (2537) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ข้อที่สำคัญได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2) พฤติกรรมของผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการริเริ่ม มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดคือ การวางนโยบายหลักในการบริหารงานของคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตอาทร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญคือ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญคือ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนด้านบรรยากาศของคณะวิชา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรักษาร่วมกัน ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนของประสิทธิผลของคณะวิชาที่สำคัญได้แก่ ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ศิษย์เก่าได้สร้างชื่อเสียง ส่วนการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุดคือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ด้านการบริการวิชาการข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และสำหรับด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และในด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชาที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญได้แก่ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการทำงาน

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 432 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบบสอบถามภาวะผู้นำ และแบบสอบถามประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพบว่าศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรและเป็นตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาจังหวัดโดยรวมที่ดี

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศน์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้าน คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กรมี 7 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศน์ และบรรยากาศองค์กร ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร สภาพเศรษฐกิจ และสังคม การบริหารงานบุคคล และสภาพการใช้เทคโนโลยี

ปรียา รอดปรีชา (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และความสามารถในการบริหาร ภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ และความสามารถในการบริหารภาควิชา จำแนกตามคุณลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ กับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้า ภาควิชา กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด และอาจารย์ประจำภาควิชา/แผนกวิชาของ วิทยาลัยพยาบาล และวิทยาลัยสาธารณสุขสิรินธร โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 621 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูงทั้งสองแบบ โดยมีค่าเฉลี่ยตาม ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เท่ากับ 47.24 และ 49.28 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของ อาจารย์ประจำภาควิชาเท่ากับ 43.36 และ 44.93 ตามลำดับ 2) ความสามารถในการบริหาร ภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านการวางแผน การจัดรูปงาน ด้านการนำ และ ด้านการประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเท่ากับ 4.24, 3.95, 3.96 และ 3.71 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของอาจารย์ประจำภาควิชาเท่ากับ 3.94, 3.71, 3.72, 3.39 ตามลำดับ 3) หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบ มุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่าง สำหรับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การ สอนภาคปฏิบัติแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 4) หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีความสามารถในการ บริหารภาควิชาด้านการจัดรูปงาน และด้านการนำ ไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการวางแผนพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชา 1-5 คน มีความสามารถในการบริหารภาควิชาด้าน การวางแผนแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชา 6-10 คน และ 11 คนขึ้นไป สำหรับหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การสอนภาคทฤษฎีแตกต่างกัน มีความสามารถในการ บริหารภาควิชาด้านการประเมินผลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชา ทั้ง ด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำและด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการ บริหารภาควิชา ทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผลอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิมล ราชชนนบริบาล (2541) ได้ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยพบว่า ปัญหาของการทำวิจัยที่สำคัญคือ อาจารย์ไม่มีเวลาทำวิจัย ด้วยภาระงานสอนมากเกินไป หรือเมื่อทำวิจัยก็ปรากฏว่าไม่มีคุณภาพ

ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของสังคมได้ นอกจากนี้ยังพบว่าคณะและภาควิชาไม่มีทิศทางวิจัยที่ชัดเจน งานวิจัยมีลักษณะปลีกย่อย ไม่มีทีมงานวิจัย ต่างคนต่างทำ นักวิจัยใหม่ขาดพี่เลี้ยงในการทำวิจัยที่มีคุณภาพ คณะที่เปิดใหม่ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญในการทำวิจัยช่วยชี้แนะ อาจารย์ไม่ได้รับการพัฒนาฝึกฝนอบรมในเรื่องการวิจัยอย่างถูกต้อง

สุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลจำนวน 300 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลองค์การ และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้ คือการกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจ และการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 396 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารโรงเรียน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 กลุ่ม ปัจจัย คือกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์การและกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียน และการแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน และที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ และค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

ปิติชาย ตันปิติ (2547) ได้วิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบเปิดมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยกระบวนการ ซึ่งแบ่งเป็นระบบย่อยได้แก่ ระบบย่อยเป้าหมาย ระบบย่อยเทคโนโลยี ระบบย่อยโครงสร้าง ระบบย่อยจิตสังคม ระบบย่อยการจัดการ และผลผลิต แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 840 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชุดคือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) แบบวัดประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยสรุปได้ว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัวความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อผู้พิจารณาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดการองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

รุจา รอดเข็ม (2547) ทำวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยรูปแบบที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยประสิทธิผลองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน แลหะด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจและแบบสอบถามจากผู้อำนวยการวิทยาลัย บุคลากรหรืออาจารย์ นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา และผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ๆ โดยใช้โปรแกรม สีสเรล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลขององค์การฯ มี 9 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์กร และการงูใจ

กิตติยา สีอ่อน (2547) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในระดับคณะวิชาของกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายใน ระดับคณะวิชาของกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ วัฒนธรรมคุณภาพ (0.55*) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (0.30*) ทักษะการติดต่อการประกันคุณภาพภายใน (0.13) การทำงานเป็นทีม (0.08) ความพร้อมด้านทรัพยากร (-0.07) และการฝึกอบรมพัฒนานาบุคลากร (-0.02)

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ และตัวแปรด้านภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์พยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลหลัก 28 คน กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม 300 คน และกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3 เป็นผู้บริหารการศึกษาพยาบาล 17 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญ 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านบริหารการวิจัย และบริการ ด้านการบริหาร การสอน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร

ระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญคือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2 และ 3 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 203 คน และครู 457 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงมาได้แก่องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.0017 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้างพบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือองค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำได้ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด เท่ากับ 0.48 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 รองลงมาได้แก่องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.16 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม ส่วนโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.45 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.35 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.10 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.13 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้าน

คุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.07 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้าน
ภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.003 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง

นริศ สวัสดิ์ (2550) ได้วิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และศึกษาตัวแปรระดับครู ตัว
แปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น
ผู้บริหาร โรงเรียน และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิด
ทำการสอนในช่วงชั้นที่ 3-4 ปีการศึกษา 2548 ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นเขตพื้นที่การศึกษา
ละ 1 โรงเรียน จำนวน 175 โรงเรียน แล้วคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 9 คน เป็นผู้บริหาร
โรงเรียน 175 คน ครู 1,400 คน รวม 1,575 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตรา
ส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.70 2) ในตัวแปรระดับครูพบว่าเจตคติต่อโรงเรียน และภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 3) ในตัวแปรระดับ
โรงเรียนพบว่า บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์
การถดถอยของตัวแปรระดับครูที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าประสพการณ์ของผู้บริหาร
ที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของประสพการณ์ในการสอนอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.5 และ บรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลทางลบต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์ การ
ถดถอยของวุฒิการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Killian (1968: 202 - 203) ได้ศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ
ความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลที่เกิดจาก
การทำความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการ
ยอมรับในความสำเร็จขององค์การหรือต่อประสิทธิผลขององค์การ

Litwin และ Stringer (1968) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การพบว่า
บรรยากาศโดยรวมมีผลต่อสถานการณ์ของแรงจูงใจให้บรรลุความสำเร็จ อำนาจ และความ
ผูกพัน

จากการวิจัยของ Steers (1977 : 61) พบว่า การแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การมีขนาดองค์กรที่เหมาะสม มีการตัดสินใจจากศูนย์ที่รวมอำนาจ และมีความเป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการผลิตและประสิทธิผล แต่มีแนวโน้มว่าจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

Edmond (1979) ได้สรุปผลการวิจัยว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน (Character of the School) มากกว่าลักษณะหรือคุณสมบัติทางครอบครัวของนักเรียน และเสนอว่า คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ควรมีดังนี้ 1) มีผู้นำการบริหารที่เข้มแข็ง มุ่งมั่นเพื่อคุณภาพการเรียนการสอน 2) มีบรรยากาศ ความคาดหวังของระดับการเรียนของผู้เรียนในระดับสูง 3) มีบรรยากาศที่เรียบง่ายและปลอดภัย 4) มีการให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มแข็ง 5) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

Baumgardner (1989: 2567) ได้ศึกษาการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลและผู้บริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อผลผลิตงานวิจัยในโปรแกรมปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามองค์กรที่พัฒนาโดย Likert และคณะ โดยสอบถามอาจารย์พยาบาล และผู้บริหาร 411 คน จากสถาบันที่มีโปรแกรมปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา จำนวน 17 แห่ง ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการผลิตงานวิจัย และสิ่งสำคัญคือ การลดจำนวนชั่วโมงการสอนในคลินิกของอาจารย์ลง

Tucker (1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำในปัจจุบันตามทฤษฎีของ Bass ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งจะนำมาใช้กับความสามารถในการปรับตัวของสถาบัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในด้านความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า กราฟของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยทำให้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น

Liang(1991)ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษาอาชีพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาของสถาบันเทคนิค 34 แห่ง รัฐมินเนโซต้า ในปี 1989 จำนวน 510 คน ผลการศึกษพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การกระตุ้นชาวปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ ประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีค่าเป็นบวกสูง นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ประสิทธิภาพของผู้นำสูงกว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ผลการวิจัยของ Marquardt และ Reynolds (1994 , อ้างถึงใน สุกัญญา โขวิไลกุล, 2545) พบว่าโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว คำอธิบาย ลักษณะงานมีความยืดหยุ่น การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมเกินไป และกระบวนการทำงาน ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน มีลักษณะ โครงสร้างแบบองค์รวม แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนเองอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ แยกอิสระจากกันไม่ได้

Lowe Kroeck และ Sivasubramaniam (1996) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ ทั้งหมด 33 เครื่องมือ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลองค์การ

Harison (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของ วิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่ง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิง ปริมาณ และคุณภาพ คือการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผล ของวิทยาลัยโดยใช้ Multiple Regression ผลสรุปผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อ ประสิทธิภาพของวิทยาลัยได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากความสัมพันธ์ผู้บริหารที่มี พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำใน ภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การ ทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้ เทคโนโลยี และการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธี ในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญ

ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การดำเนินการใน 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. เก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพองค์การ การบริหารสถาบันอุดมศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วประมวลสรุปเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา บทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา และความมีประสิทธิภาพ องค์การ เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลที่ได้คือกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 1,080 ภาควิชา กำหนดขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยใช้เทคนิค 27% (สมบุญ ภู่นวล, 2525; วัฒนา สุนทรชัย, 2547) จากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 68 แห่ง ซึ่งมีจำนวนนักศึกษาทั้งสิ้น 295,649 คน (โดยการสำรวจปีการศึกษา 2550) ทำให้สามารถจำแนกได้เป็น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่า 800 คน จำนวน 18 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 800 – 3,999 คน จำนวน 30 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 4,000 คนขึ้นไป จำนวน 20 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970 : 607 – 610) จากจำนวนประชากร 1,080 ภาควิชา ที่ค่าความคาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 278 ภาควิชา แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างภาควิชาที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก 28 ภาควิชา ขนาดกลาง 80 ภาควิชา และขนาดใหญ่ 170 ภาควิชา ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ประชากรและ กลุ่มตัวอย่างของภาควิชา จำแนกตามขนาดของสถาบัน

ขนาดของสถาบัน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่	662	170
สถาบันอุดมศึกษาขนาดกลาง	308	80
สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก	110	28
รวม	1,080	278

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย หัวหน้าภาค อาจารย์ และคณบดี รวมจำนวน 957 คน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลุ่มปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรได้ กลุ่มปัจจัย 3 กลุ่ม ดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรม

ภาวะผู้นำและกรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การใช้องค์ประกอบประสิทธิผลของ Hoy and Miskel (1991) ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม เพื่อวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชา นำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถึงตัวแปรของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 5 คน ผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในสาขาวิชาบริหารการศึกษา การอุดมศึกษา การวิจัยการศึกษา และสาขาวิชาวัดผลและประเมินผล 2) เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การอุดมศึกษา และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า

2. การกำหนดโครงสร้างตัวแปร

ขั้นตอนนี้เป็นกำหนดยโครงสร้างรายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรทุกตัวจากนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยร่างโครงสร้าง รายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัว

2.2 ตรวจสอบโครงสร้างตัวแปร เพื่อพิจารณาเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.3 เสนอโครงสร้าง รายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม และนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

3.1 แบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.2 แบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ชุด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีกระบวนการสร้างโดยอาศัยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลและประเมินผล จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณารายละเอียด นำแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) และนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ประจำภาควิชา ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์กร นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนผู้วิจัยใช้มาตรวัดประมาณค่าจากคะแนนรวม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก แบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 101 ข้อ ข้อรายการเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุ 3 กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งแบ่งเป็นข้อรายการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 30 ข้อ ปัจจัยบทบาทภาวะผู้นำ 40 ข้อ และปัจจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำ 31 ข้อ โดยแต่ละระดับมีความหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนแสดงดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 เกณฑ์การให้คะแนนข้อรายการเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการปฏิบัติ	เกณฑ์การให้คะแนน
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด	5
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก	4
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง	3
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย	2
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด	1

ส่วนที่สอง แบบวัดประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 64 ข้อ ข้อรายการเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งแบ่งเป็นข้อรายการเกี่ยวกับระดับความสามารถในการปรับตัว จำนวน 10 ข้อ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย จำนวน 17 ข้อ ความสามารถในการบูรณาการจำนวน 25 ข้อ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม จำนวน 12 ข้อ โดยแต่ละระดับมีความหมาย และมีเกณฑ์การให้คะแนนดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 เกณฑ์การให้คะแนนข้อรายการแบบวัดประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการปฏิบัติ	เกณฑ์การให้คะแนน
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด	5
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก	4
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง	3
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย	2
การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด	1

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือจากภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 สถาบัน 957 ฉบับ โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน
3. ติดตาม สอบถาม ไปยังภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถาม โดยสอบถามทางโทรศัพท์ และวิธีอื่น ๆ ที่สามารถทำได้
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิภาพของภาควิชาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้รับคืน และสามารถนำมาวิเคราะห์จำนวน 807 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.32

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัย และแบบวัดประสิทธิภาพองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ
2. กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 -5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด หรือสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก หรือสามารถปฏิบัติได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง หรือสามารถปฏิบัติได้ปานกลาง

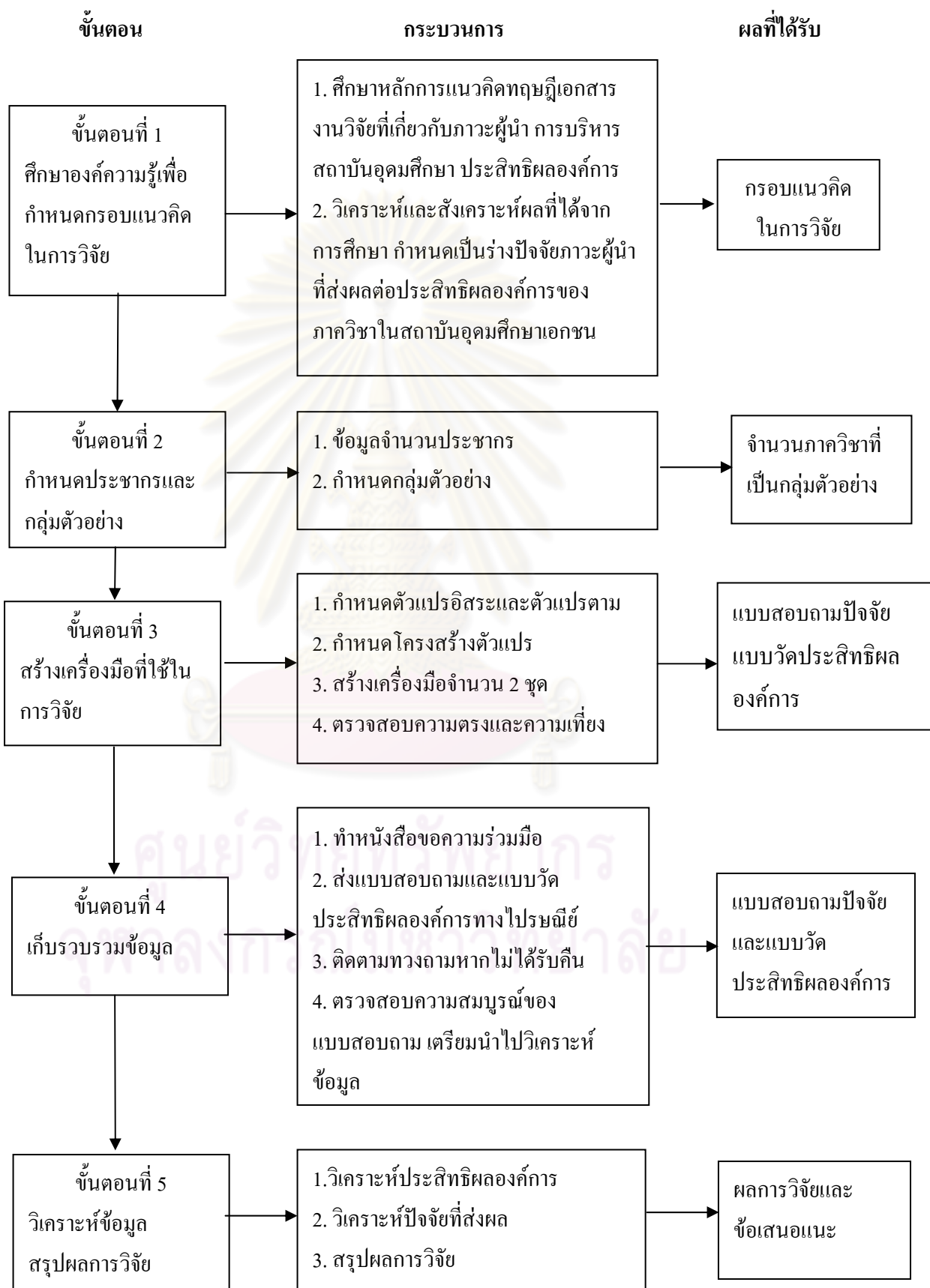
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย หรือสามารถปฏิบัติได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด หรือสามารถปฏิบัติได้น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและนำเสนอผลงานวิจัย

แผนภาพที่ 9 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย



ตารางที่ 12 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อรายการระหว่าง
ตัวแปรสาเหตุกับองค์ประกอบย่อย

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1.00
	2. ความเฉลียวฉลาดและความมีไหวพริบ	1	1.00
	3. ความรับผิดชอบ	1	1.00
	4. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	1	1.00
	5. ยุติธรรม	1	0.80
	6. อารมณ์ที่มั่นคง	1	0.50
	7. สุขภาพแข็งแรง	1	1.00
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ	1. ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน	1	1.00
	2. ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง	1	0.75
	3. ชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย	1	1.00
	4. ประสบการณ์ด้านการวิจัย	1	0.50
	5. ประสบการณ์ด้านการสอน	1	1.00
3. คุณลักษณะด้านบริหาร	1. วิสัยทัศน์	1	1.00
	2. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	1	0.75
	3. ความสามารถในการบริหารจัดการ	1	0.75
	4. ความสามารถในการจูงใจ	1	1.00
	5. การตัดสินใจ	1	1.00
	6. การแก้ปัญหา	1	1.00
	7. ความสามารถในการสอนงาน	1	1.00
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์	1. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล	2	1.00
	2. ความสามารถในการสื่อสาร	1	1.00
	3. ความสามารถในการประสานงาน	1	1.00
	4. ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	2	0.75 – 1.00

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรม	1. ความซื่อสัตย์	1	0.80
	2. ความรับผิดชอบ	1	1.00
	3. ความยุติธรรม	1	1.00
	4. ความเสียสละ	1	0.8
	5. ความเอื้ออาทร	1	1.00
6. บทบาทด้านบริหารวิชาการ	1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	1	1.00
	2. การจัดการเรียนการสอน	2	1.00
	3. การกำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร	1	1.00
	4. การกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนและการกำหนดอาจารย์ผู้สอน	2	1.00
	5. การวัดผลและประเมินผลการสอน	1	1.00
	6. การนำนวัตกรรมการสอนทางศาสตร์ของตนมาใช้	2	1.00
	7. สนับสนุนอาจารย์ทำผลงานวิจัย	1	1.00
7. บทบาทด้านบริหารงานบุคคล	1. การวางแผนอัตรากำลังอาจารย์	3	1.00
	2. การมอบหมายงาน	1	1.00
	3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1.00
	4. การสร้างขวัญและกำลังใจ	1	1.00
	5. การพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากร	1	1.00
8. บทบาทด้านวิจัย	1. กำหนดทิศทางการวิจัยของภาควิชา	2	1.00
	2. จัดหาแหล่งเงินทุนการวิจัยจากภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย	1	1.00
9. บทบาทด้านนักศึกษา	1. กำหนดขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกนักศึกษา	1	1.00
	2. การให้บริการแนะแนวแก่นักศึกษา	1	1.00
	3. ควบคุมความประพฤติของนักศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย	1	1.00
	4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ	2	1.00

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
10. บทบาทด้านบริหารทั่วไป	1. กำหนดนโยบายและแผนงานของภาควิชา	2	1.00
	2. กำกับดูแลงานบริหารในภาควิชา	1	1.00
	3. จัดการและควบคุมงานพัสดุของภาควิชา	1	1.00
	4. จัดสรรและควบคุมงบประมาณของภาควิชา	1	1.00
	5. จัดสรรงานธุรการ	1	1.00
	6. จัดประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ผลงานของภาควิชา	1	1.00
11. บทบาทด้านบริการวิชาการ สู่สังคม	1. การให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการ	1	1.00
	2. การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ	1	1.00
	3. การบรรยายทางวิชาการ	1	1.00
	4. การฝึกอบรมสัมมนา	1	1.00
12. บทบาทด้านการสอน	1. การบรรยายให้แก่นักศึกษา	1	0.80
	2. เขียนตำรา เอกสาร และคู่มือประกอบการสอนในสาขาวิชาที่สอน	1	1.00
	3. ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ	1	1.00
	4. ศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับเทคนิคการสอน ใหม่ ๆ	1	1.00
13. พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ระบบงาน	1. มุ่งเน้นที่ผลผลิต	4	1.00
	2. การกำหนดโครงสร้าง	3	1.00
	3. การเป็นตัวแทน	2	1.00
	4. การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ	3	1.00
	5. การโน้มน้าวจิตใจ	1	1.00
	6. การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างาน	1	1.00
14. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล	1. การยอมรับความไม่แน่นอน	2	1.00
	2. การยอมให้เสรีภาพ	2	1.00
	3. การคำนึงถึงจิตใจ	3	1.00
	4. ความสามัคคีกัน	4	1.00
	5. การบูรณาการ	4	1.00
	6. ความถูกต้องในการคาดการณ์	2	0.66 – 1.00

ตารางที่ 13 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อรายการระหว่าง
ข้อคำถามวัดประสิทธิผลองค์การกับองค์ประกอบย่อย

ตัวแปรตาม	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
1. การปรับตัว	1. ความสามารถในการปรับองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม	3	1.00
	2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน	1	1.00
	3. ความสามารถในการใช้นวัตกรรม	4	1.00
	4. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	1	1.00
	5. ความกระตือรือร้นของอาจารย์ที่จะปรับปรุงตน	1	1.00
2. การบรรลุเป้าหมาย	1. การผลิตบัณฑิต	5	0.80 – 1.00
	2. การวิจัย	5	0.80 – 1.00
	3. การบริหารวิชาการสู่สังคม	4	1.00
	4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3	1.00
3. การบูรณาการ	1. ความพึงพอใจ	7	1.00
	2. บรรยากาศองค์การ	12	0.75 – 1.00
	3. การติดต่อสื่อสาร	3	1.00
	4. การขัดแย้ง	3	0.80 – 1.00
4. การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม	1. ความผูกพัน	4	1.00
	2. การปฏิบัติงาน	2	1.00
	3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา	3	1.00
	4. ความรักและศรัทธาในงานอาชีพ	3	0.75 – 1.00

ตารางที่ 14 สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามปัจจัยสาเหตุ

ตัวแปรสาเหตุ	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	7	0.888
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ	5	0.845
3. คุณลักษณะด้านบริหาร	7	0.914
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์	6	0.909
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	5	0.945
6. บทบาทด้านบริหารวิชาการ	10	0.937
7. บทบาทด้านบริหารงานบุคคล	7	0.950
8. บทบาทด้านวิจัย	3	0.933
9. บทบาทด้านนักศึกษา	5	0.866
10. บทบาทด้านบริหารทั่วไป	7	0.944
11. บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม	4	0.915
12. บทบาทด้านการสอน	4	0.883
13. พฤติกรรมที่เน้นบุคคล	14	0.967
14. พฤติกรรมที่เน้นบุคคล	17	0.974

ตารางที่ 15 สรุปผลแบบวัดประสิทธิผลองค์การ

ตัวแปรตาม	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
1. การปรับตัว	10	0.952
2. การบรรลุเป้าหมาย	17	0.931
3. การบูรณาการ	25	0.977
4. การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม	12	0.955
ภาพรวมของแบบวัดประสิทธิผลองค์การ	64	0.982

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายการ วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็น คณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ประจำภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งสิ้น จำนวน 807 คน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ด้านการบริหาร ตำแหน่งทางการบริหาร ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการบริหารของหัวหน้าภาควิชา ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1 เพศ		
ชาย	320	39.65
หญิง	483	59.85
ไม่ระบุ	4	0.50
รวม	807	100.00

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
2 อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	149	18.46
30 - 40 ปี	346	42.87
41 - 50 ปี	200	24.78
51 - 60 ปี	68	8.43
61 ปีขึ้นไป	44	5.45
รวม	807	100.00
3 วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	41	5.08
ปริญญาโท	635	78.69
ปริญญาเอก	128	15.86
ไม่ระบุ	3	0.37
รวม	807	100.00
4 ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	681	84.39
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	94	11.65
รองศาสตราจารย์	21	2.60
ศาสตราจารย์	6	0.74
ไม่ระบุ	5	0.62
รวม	807	100.00

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5 ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	264	32.71
6 - 10 ปี	220	27.26
11 - 15 ปี	130	16.11
16 - 20 ปี	90	11.15
21 ปีขึ้นไป	102	12.64
ไม่ระบุ	1	0.12
รวม	807	100.00
6 ประสบการณ์ในการบริหารของหัวหน้าภาควิชา		
น้อยกว่า 6 ปี	515	63.82
6 - 10 ปี	158	19.58
11 - 15 ปี	66	8.18
16 - 20 ปี	28	3.47
21 ปีขึ้นไป	29	3.59
ไม่ระบุ	11	1.36
รวม	807	100.00
7 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
คณบดี / รองคณบดี	85	10.53
หัวหน้าภาควิชา	258	31.97
อาจารย์	458	56.75
ไม่ระบุ	6	0.74
รวม	807	100.00

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 807 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 483 คน (ร้อยละ 59.85) และเพศชาย 320 คน (ร้อยละ 39.65) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี (ร้อยละ 42.87) รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี (ร้อยละ 24.78) ในส่วนของวุฒิการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท 635 คน (ร้อยละ 78.69) รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก 128 คน (ร้อยละ 15.86) ในส่วนของตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด 681 คน (ร้อยละ 84.39) รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 94 คน (ร้อยละ 11.65) ในส่วนของประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ น้อยกว่า 6 ปี (ร้อยละ 32.71) รองลงมาคือ ระหว่าง 6 – 10 ปี (ร้อยละ 27.26) ส่วนใหญ่หัวหน้าภาควิชามีประสบการณ์ในการบริหารมากที่สุดคือ น้อยกว่า 6 ปี (ร้อยละ 63.82) รองลงมาคือ ระหว่าง 6 – 10 ปี (ร้อยละ 19.58) ในส่วนของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ 458 คน (ร้อยละ 56.75) รองลงมาคือหัวหน้าภาควิชา 258 คน (ร้อยละ 31.97)

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่	464	57.50
2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง	244	30.24
3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก	99	12.27
รวม	807	100.00

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่จำนวน 464 คน (ร้อยละ 57.50) รองลงมาคือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง 244 คน (ร้อยละ 30.24)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพที่เป็นจริงจำแนกตามปัจจัย

รายการปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง
คุณลักษณะภาวะผู้นำ			
1. บุคลิกภาพ	4.13	0.59	มาก
2. วิชาการ	3.86	0.64	มาก
3. บริหาร	3.90	0.66	มาก
4. มนุษยสัมพันธ์	4.05	0.66	มาก
5. คุณธรรมและ จริยธรรม	4.24	0.75	มาก
รวม	4.04	0.58	มาก
บทบาทภาวะผู้นำ			
1. บริหารวิชาการ	3.94	0.66	มาก
2. บริหารงานบุคคล	3.72	0.84	มาก
3. วิจัย	3.38	0.98	ปานกลาง
4. นักศึกษา	3.91	0.73	มาก
5. บริหารงานทั่วไป	3.62	0.85	มาก
6. บริการวิชาการสู่สังคม	3.57	0.92	มาก
7. การสอน	3.90	0.75	มาก
รวม	3.72	0.70	มาก
พฤติกรรมภาวะผู้นำ			
1. พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน			
- มุ่งเน้นที่ผลผลิต	3.82	0.80	มาก
- การกำหนดโครงสร้างงาน	3.74	0.90	มาก
- การเป็นตัวแทน	3.68	0.96	มาก
- การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ	3.70	0.84	มาก
- การโน้มน้าวจิตใจ	3.69	0.97	มาก
- การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างาน	3.79	0.88	มาก

รายการปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง
2. พฤติกรรมที่เน้นบุคคล			
- การอดทนในความไม่แน่นอน	4.08	0.84	มาก
- การให้เสรีภาพ	4.15	0.81	มาก
- การคำนึงถึงจิตใจ	4.11	0.77	มาก
- ความสมานฉันท์	3.96	0.80	มาก
- การบูรณาการ	4.09	0.76	มาก
- ความถูกต้องในการคาดการณ์	3.87	0.92	มาก
รวม	3.90	0.71	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า รายการปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำมีผลการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมคุณลักษณะภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 โดยคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ คุณลักษณะด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ย 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ในส่วนของรายการปัจจัยบทบาทภาวะผู้นำมีผลการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมบทบาทภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 โดยบทบาทด้านบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 รองลงมาคือ บทบาทด้านนักศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 ลำดับสุดท้ายมีค่าน้อยที่สุดคือ บทบาทด้านวิจัยมีค่าเฉลี่ย 3.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.98

ในส่วนของรายการปัจจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาพรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นบุคคล ด้านการให้เสรีภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 รองลงมาคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นบุคคล ด้านการคำนึงถึงจิตใจมีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และลำดับสุดท้ายมีค่าน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นระบบงานด้านการเป็นตัวแทนค่าเฉลี่ย 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิภาพขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยสรุปในภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความมีประสิทธิภาพขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประสิทธิผลองค์การของภาควิชา			
1. การปรับตัว	3.82	0.69	มาก
2. การบรรลุเป้าหมาย	3.47	0.68	ปานกลาง
3. การบูรณาการ	3.87	0.67	มาก
4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	4.03	0.65	มาก
รวม	3.80	0.59	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 รองลงมาคือ ด้านการบูรณาการมีค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 และด้านการบรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.47 เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิผลองค์การของ
ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการปรับตัว

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ภาควิชาสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพการแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน	3.85	0.79	มาก
2	ภาควิชามีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.89	0.78	มาก
3	ภาควิชาสามารถกระตุ้นให้อาจารย์ของภาควิชาเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.82	0.82	มาก
4	ภาควิชามีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน	3.85	0.82	มาก
5	ภาควิชาแนะนำแนวคิด และวิธีดำเนินงานใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.83	0.80	มาก
6	ภาควิชาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ	3.62	0.95	มาก
7	ภาควิชาสนับสนุนให้อาจารย์นำวิธีการสอนแนวใหม่ที่เหมาะสมกับสาขาวิชาไปใช้	3.89	0.81	มาก
8	ภาควิชาแนะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	3.82	0.82	มาก
9	ภาควิชาแนะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยไปใช้ในการบริหารจัดการ	3.80	0.82	มาก
10	ภาควิชามีการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของภาควิชา	3.83	0.84	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความมีประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62 – 3.89 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.95 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อพบว่า ภาควิชามีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และภาควิชาสนับสนุนให้อาจารย์นำวิธีการสอนแนวใหม่ที่เหมาะสมกับสาขาวิชาไปใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันคือ 3.89 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 และ 0.81 ตามลำดับ รองลงมาคือ ภาควิชาสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพการแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน และ

ภาควิชามีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 และ 0.82 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ ภาควิชาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.95

**ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิผลองค์การของ
ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบรรลุเป้าหมาย**

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด	3.87	0.80	มาก
2	บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามหลักสูตร	3.87	0.80	มาก
3	บัณฑิตได้งานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาภายใน 1 ปี	3.94	0.79	มาก
4	บัณฑิตประกอบอาชีพตรงตามสาขาวิชาชีพ	3.80	0.81	มาก
5	บัณฑิตมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม	3.83	0.74	มาก
6	ภาควิชามีผลงานวิจัยของอาจารย์ตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.27	1.03	ปานกลาง
7	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่องทุกปี	3.13	1.14	ปานกลาง
8	ภาควิชามีผลงานวิจัยของอาจารย์ในภาควิชาที่ได้รับการอ้างอิง	3.02	1.14	ปานกลาง
9	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น	2.75	1.24	ปานกลาง
10	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการภายในสถาบันและภายนอกสถาบันอย่างต่อเนื่อง	3.09	1.18	ปานกลาง
11	ภาควิชามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายใน และภายนอกสถาบันอย่างต่อเนื่อง	3.43	1.01	ปานกลาง
12	ภาควิชามีผลการให้บริการทางวิชาการที่ขึ้นนำสังคมอย่างต่อเนื่อง	3.28	1.05	ปานกลาง
13	อาจารย์ได้รับเชิญจากหน่วยงานภายนอกไปเป็นวิทยากร	3.43	1.04	ปานกลาง
14	หัวหน้าภาควิชา อาจารย์เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้กับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย	3.39	1.10	ปานกลาง
15	ภาควิชาสามารถดำเนินโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3.61	0.89	มาก

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
16	ภาควิชาสามารถปฏิบัติงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.91	มาก
17	ภาควิชามีนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.90	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพองค์การด้านการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 9 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.75 – 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.74 – 1.24 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า บัณฑิตได้งานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาภายใน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 รองลงมาคือ บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 และบัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 ส่วนผลการประเมินน้อยที่สุด คือภาควิชามีผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น มีค่าเฉลี่ย 2.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.24

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบูรณาการ

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	ภาควิชามีการปรึกษาหารือร่วมกันในการปฏิบัติงานเสมอ	3.90	0.85	มาก
2	ภาควิชามีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้อาจารย์มุ่งมั่นและทุ่มเทความรู้ความสามารถในการสอน	3.76	0.85	มาก
3	ภาควิชาให้เกียรติและเห็นคุณค่าของอาจารย์	4.01	0.86	มาก
4	ภาควิชามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการตัดสินใจในการสอนของอาจารย์	3.96	0.82	มาก
5	ภาควิชามีบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์	3.98	0.88	มาก
6	ภาควิชาเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ	4.05	0.85	มาก
7	ภาควิชาให้โอกาสอาจารย์ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน	4.07	0.85	มาก

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8	ภาควิชาที่มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.86	มาก
9	ภาควิชาที่มีการเสริมสร้างบรรยากาศของความเป็นเพื่อนร่วมงานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ร่วมกัน	3.92	0.87	มาก
10	อาจารย์ของภาควิชามักจะขอคำปรึกษาจากหัวหน้าภาควิชาเมื่อมีปัญหา	3.84	0.88	มาก
11	อาจารย์ของภาควิชาเชื่อมั่น ศรัทธา และยอมรับในตัวหัวหน้าภาควิชา	3.85	0.89	มาก
12	อาจารย์ของภาควิชารู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับหัวหน้าภาคในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งส่วนตัวและในเรื่องของงาน	3.87	0.90	มาก
13	ภาควิชามีลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.01	0.84	มาก
14	ภาควิชามีการติดต่อประสานงานที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.97	0.84	มาก
15	ภาควิชามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลายช่องทาง	3.78	0.84	มาก
16	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	3.85	0.79	มาก
17	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในภาควิชา	3.81	0.79	มาก
18	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	3.91	0.77	มาก
19	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.77	0.85	มาก
20	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.67	0.81	มาก
21	อาจารย์ของภาควิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน	3.78	0.81	มาก
22	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในผลงานของภาควิชา	3.76	0.80	มาก
23	ภาควิชามีกลไกในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดในภาควิชาได้อย่างเรียบร้อยเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้อง	3.72	0.82	มาก

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
24	ภาควิชาที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรึกษาหารือแนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง	3.74	0.85	มาก
25	อาจารย์ของภาควิชาสามารถติดต่อสื่อสารกับภาควิชาได้อย่างสบายใจ	3.91	0.80	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการบูรณาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67 – 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.90 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อแล้วพบว่าภาควิชาให้โอกาสอาจารย์ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 รองลงมาคือภาควิชาเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความมีประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1	อาจารย์ของภาควิชามีความเชื่อมั่นและศรัทธาในภาควิชา	3.95	0.80	มาก
2	ภาควิชาสามารถโน้มน้าวให้อาจารย์ทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.89	0.85	มาก
3	ภาควิชามีแนวปฏิบัติทางวินัยที่สมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติ	3.89	0.82	มาก
4	อาจารย์ของภาควิชารู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของภาควิชา	3.96	0.81	มาก
5	ภาควิชาส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อความรักความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน	3.97	0.84	มาก
6	อาจารย์ของภาควิชาเต็มใจใช้เวลาเข้าร่วมในกิจกรรมทางวิชาการสม่ำเสมอ	3.85	0.81	มาก
7	อาจารย์ของภาควิชายินดีช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของภาควิชา	4.04	0.74	มาก
8	หัวหน้าภาควิชาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา	4.10	0.79	มาก

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
9	อาจารย์ของภาควิชาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา	4.11	0.71	มาก
10	หัวหน้าภาควิชาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อาจารย์	4.13	0.81	มาก
11	อาจารย์ให้ความเป็นกันเอง และยินดีให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้วยความเต็มใจ	4.23	0.76	มาก
12	อาจารย์ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของนักศึกษา	4.25	0.76	มาก

ตารางที่ 23 พบว่า ระดับความมีประสิทธิผลองค์การด้านการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85 – 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.85 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อแล้วพบว่า อาจารย์ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของนักศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 รองลงมาคือ อาจารย์ให้ความเป็นกันเองและยินดีให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ย 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ อาจารย์ของภาควิชาเต็มใจสละเวลาเข้าร่วมในกิจกรรมทางวิชาการสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

PERSONALITY	หมายถึง	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
ACADEMY 1	หมายถึง	คุณลักษณะด้านวิชาการ
ADMIN	หมายถึง	คุณลักษณะด้านบริหาร
INTERP COMM	หมายถึง	คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
MORALETHICS	หมายถึง	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

CHARACTER	หมายถึง	ปัจจัยด้านคุณลักษณะ
ACADEMY 2	หมายถึง	บทบาทด้านบริหารวิชาการ
HRMT	หมายถึง	บทบาทด้านบริหารงานบุคคล
RESEARCH	หมายถึง	บทบาทด้านวิจัย
STUDENT	หมายถึง	บทบาทด้านนักศึกษา
GEN MGT	หมายถึง	บทบาทด้านบริหารทั่วไป
COMM SERVICE	หมายถึง	บทบาทด้านบริหารวิชาการสู่สังคม
TEACHING	หมายถึง	บทบาทด้านการสอน
ROLE	หมายถึง	ปัจจัยด้านบทบาท
SYS BEHAVE	หมายถึง	พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน
PERSON BEHAVE	หมายถึง	พฤติกรรมที่เน้นบุคคล
BEHAVIOR	หมายถึง	ปัจจัยด้านพฤติกรรม
ADAPT	หมายถึง	ความสามารถในการปรับตัว
GOAL	หมายถึง	การบรรลุเป้าหมาย
INTEGRA	หมายถึง	การบูรณาการ
LATENCY	หมายถึง	การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม
ORGEFF	หมายถึง	ประสิทธิผลองค์การ

สัญลักษณ์ที่แทนค่าสถิติ

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปร
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตัวแปร
B	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานแสดงค่าน้ำหนักของความสำคัญของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนมาตรฐาน
b	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบแสดงค่าน้ำหนักของความสำคัญของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนดิบ
SEb	หมายถึง	ความคาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

R	หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับชุดของตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป
R ²	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนายแสดงสัดส่วนหรือร้อยละของความแปรปรวนในตัวแปรตามที่สามารถอธิบายหรือทำนายได้ด้วยชุดของตัวแปรอิสระ
R ² change	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไปจากเดิม
CONSTANT	หมายถึง ค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ
** p<.01	หมายถึง ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
* P<.05	หมายถึง * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรมกับประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ไซสสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตัวแปร	1	2	3	4	5	(1-5)	6	7	8	9	10	11	12	(6-12)	13	14	(13-14)	15	16	17	18	(15-18)	
1. PERSONALITY	1.000																						
2. ACADEMY 1	0.649**	1.000																					
3. ADMIN	0.781**	0.747**	1.000																				
4. INTERP COMM	0.769**	0.584**	0.772**	1.000																			
5. MORALETHICS	0.739**	0.544**	0.673**	0.797**	1.000																		
CHARACTER (1-5)	0.895**	0.801**	0.906**	0.900**	0.868**	1.000																	
6. ACADEMY 2	0.663**	0.638**	0.735**	0.720**	0.656**	0.781**	1.000																
7. HRMT	0.581**	0.596**	0.654**	0.646**	0.561**	0.694**	0.765**	1.000															
8. RESEARCH	0.416*	0.546**	0.558**	0.462**	0.346**	0.530**	0.601**	0.734**	1.000														
9. STUDENT	0.546**	0.523**	0.633**	0.615**	0.571**	0.662**	0.720**	0.723**	0.626**	1.000													
10. GEN MGT	0.503**	0.526**	0.621**	0.546**	0.420**	0.596**	0.671**	0.771**	0.702**	0.681**	1.000												
11. COMM SERVICE	0.463**	0.542**	0.600**	0.517**	0.405**	0.576**	0.663**	0.719**	0.711**	0.639**	0.781**	1.000											
12. TEACHING	0.606**	0.609**	0.667**	0.640**	0.582**	0.710**	0.726**	0.627**	0.496**	0.588**	0.585**	0.644**	1.000										
ROLE (6-12)	0.624**	0.665**	0.743**	0.685**	0.580**	0.753**	0.850**	0.898**	0.836**	0.831**	0.878**	0.879**	0.771**	1.000									
13. SYS BEHAVE	0.601**	0.604**	0.735**	0.665**	0.550**	0.721**	0.735**	0.815**	0.681**	0.741**	0.802**	0.766**	0.730**	0.884**	1.000								
14. PERSON BEHAVE	0.680**	0.550**	0.673**	0.745**	0.692**	0.766**	0.686**	0.694**	0.476**	0.659**	0.611**	0.580**	0.665**	0.725**	0.788**	1.000							
BEHAVIOR (13-14)	0.676**	0.611**	0.746**	0.744**	0.655**	0.785**	0.752**	0.800**	0.616**	0.742**	0.751**	0.715**	0.739**	0.854**	0.949**	0.942**	1.000						
15. ADAPT	0.563**	0.528**	0.579**	0.545**	0.478**	0.614**	0.567**	0.574**	0.420**	0.520**	0.553**	0.524**	0.556**	0.610**	0.629**	0.655**	0.678**	1.000					
16. GOAL	0.386*	0.496**	0.484**	0.442**	0.338**	0.489**	0.480**	0.547**	0.576**	0.474**	0.562**	0.601**	0.488**	0.632**	0.590**	0.486**	0.571**	0.625**	1.000				
17. INTEGRA	0.589**	0.521**	0.571**	0.632**	0.561**	0.657**	0.586**	0.587**	0.402**	0.555**	0.511**	0.502**	0.591**	0.619**	0.643**	0.739**	0.729**	0.776**	0.629**	1.000			
18. LATENCY	0.572**	0.469**	0.525**	0.601**	0.569**	0.627**	0.541**	0.537**	0.314*	0.545**	0.454**	0.419**	0.516**	0.548**	0.574**	0.710**	0.676**	0.701**	0.522**	0.874**	1.000		
ORGEFF (15-18)	0.602**	0.576**	0.617**	0.634**	0.555**	0.682**	0.621**	0.642**	0.491**	0.598**	0.595**	0.586**	0.615**	0.692**	0.696**	0.739**	0.758**	0.888**	0.795**	0.936**	0.881**	1.000	

* p < 0.05, ** p < 0.0

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบทบาทภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.682 – 0.758 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.682 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า คุณลักษณะด้านบริหารมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.906) รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (0.900) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (0.895) คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (0.868) และคุณลักษณะด้านวิชาการ (0.801) ตามลำดับ

1.2 ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.692 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า บทบาทด้านบริหารงานบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.898) รองลงมาคือ บทบาทด้านบริหารวิชาการสู่สังคม (0.879) บทบาทด้านบริหารทั่วไป (0.878) บทบาทด้านบริหารวิชาการ (0.850) บทบาทด้านวิจัย (0.836) และบทบาทด้านนักศึกษา (0.831) ตามลำดับ

1.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.758 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า พฤติกรรมที่เน้นระบบงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.949) รองลงมาคือ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล (0.942)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยในแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.758 รองลงมาคือปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ (0.692) และปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (0.682) ตามลำดับในจำนวนตัวแปรอิสระทั้งหมด ที่จะนำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณนั้นพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรตาม และมีตัวแปรอิสระหลายคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ประมาณ 0.800 ซึ่งจะมีผลทำให้การ

วิเคราะห์มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) อันจะส่งผลให้ตัวแปรอิสระบางตัวไม่แสดงอิทธิพลต่อตัวแปรตามทั้ง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม หรืออาจจะส่งผลในลักษณะอื่น เช่น สัมประสิทธิ์การถดถอยเปลี่ยนเครื่องหมายเป็นต้น ในการแก้ปัญหามาภาวะร่วมเส้นตรงจะพิจารณาจากค่า วีไอ เอฟ (VIF: Variance Inflation Factor) โดยถ้าพบว่าค่า วีไอ เอฟ ของตัวตัวแปรอิสระใด มีค่าตั้งแต่ 4 ขึ้นไปจะตัดตัวแปรตัวนั้นออกจากการวิเคราะห์ (Garson, 2009)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 14 ตัว แบ่งออกเป็น 3 โมเดล ดังนี้

โมเดลที่ 1. ชุดตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

โมเดลที่ 2. ชุดตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ ประกอบด้วย บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารทั่วไป บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม และบทบาทด้านการสอน

โมเดลที่ 3. ชุดตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ประกอบด้วยพฤติกรรมที่เน้นระบบงาน และพฤติกรรมที่เน้นบุคคล

การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณวิธี Hierarchical Stepwise แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 โมเดล ผู้วิจัยป้อนชุดตัวแปรทีละชุดตามลำดับ โดยครั้งแรกผู้วิจัยใส่ตัวแปรโมเดลที่ 1 เพียงชุดเดียว ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยใส่ตัวแปรโมเดลที่ 1 และโมเดลที่ 2 ครั้งที่ 3 ผู้วิจัยใส่ตัวแปรโมเดลที่ 1 โมเดลที่ 2 และโมเดลที่ 3 ตารางที่ 25 -29

ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
องค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการปรับตัว

ตัวแปร	โมเดล 1			โมเดล 2			โมเดล 3		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	0.781**	0.141		0.752**	0.133		0.640**	0.127	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ	0.212**	0.058	0.182**	0.245**	0.044	0.210**	0.169**	0.050	0.145**
ด้านวิชาการ	0.201**	0.045	0.187**	0.136**	0.042	0.127**	0.140**	0.038	0.130**
ด้านบริหาร	0.177**	0.058	0.170**						
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.173**	0.050	0.165**						
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม							-0.081*	0.037	-0.089*
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ									
ด้านบริหารงานบุคคล				0.153**	0.040	0.186**			
ด้านวิจัย				-0.074*	0.029	-0.105*			
ด้านนักศึกษา									
ด้านบริหารทั่วไป				0.177**	0.036	0.218**	0.129**	0.028	0.158**
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม									
ด้านการสอน				0.147**	0.035	0.160**	0.080*	0.035	0.088*
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน									
เน้นบุคคล							0.372**	0.040	0.392**
R	0.624			0.676			0.708		
F	127.907			112.292			133.871		
P	0.000			0.000			0.000		
R ²	0.389			0.457			0.501		
R ² change				0.068			0.044		

* P < 0.05, ** p < 0.01

จากตารางที่ 25 พบว่าชุดตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์การของภาควิชา ด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 38.90 โดยมีปัจจัยคุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านบริหาร และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.187 0.182 0.170 และ 0.165 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 1 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 45.70 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 6.80 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านการสอน และคุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.218 0.210 0.186 0.160 และ 0.127 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรบทบาทด้านวิจัยสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -0.105 ซึ่งมีค่าเป็นลบหมายความว่าถ้าหัวหน้าภาควิชามีบทบาทด้านวิจัยมาก ภาควิชาจะมีประสิทธิผลในการปรับตัวน้อย

จากโมเดลที่ 2. เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 50.10 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 4.40 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.392 0.158 0.145 และ 0.130 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และบทบาทด้านการสอน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -0.089 และ 0.088 ตามลำดับซึ่งค่า -0.089 มีค่าเป็นลบหมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมาก ภาควิชาจะมีประสิทธิผลในการปรับตัวน้อย

กล่าวโดยสรุป ตัวแปร 6 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 50.10 โดยมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร คือ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และบทบาทด้านการสอน สามารถส่งผลกระทบต่อภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติระดับ .05 โดยมี 5 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับความมีประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวก็จะมากตามไปด้วย และมี 1 ตัวแปรคือตัวแปรคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นลบ หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมในระดับมาก ระดับความมีประสิทธิภาพในด้านความสามารถในการปรับตัวจะน้อย

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

ตัวแปร	โมเดล 1			โมเดล 2			โมเดล 3		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	1.070**	0.140		1.117**	0.125		1.102**	0.120	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ									
ด้านวิชาการ	0.330**	0.047	0.312**	0.157**	0.038	0.149**	0.151**	0.037	0.143**
ด้านบริหาร	0.147**	0.058	0.144**						
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.259**	0.060	0.252**	0.075*	0.036	0.073*			
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	-0.116*	0.045	-0.129*						
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ									
ด้านบริหารงานบุคคล									
ด้านวิจัย				0.146**	0.028	0.212**	0.164**	0.027	0.238**
ด้านนักศึกษา									
ด้านบริหารทั่วไป				0.074*	0.037	0.093*			
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม				0.192**	0.034	0.260**	0.204**	0.030	0.277**
ด้านการสอน									
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน									
เน้นบุคคล							0.124**	0.032	0.133**
R	0.540			0.660			0.663		
F	82.733			123.899			156.984		
P	0.000			0.000			0.000		
R ²	0.292			0.436			0.439		
R ² change				0.144			0.003		

* P < 0.05, ** p < 0.01

จากตารางที่ 26 พบว่า ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 29.20 โดยมีตัวแปรคุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านบริหาร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.312 0.252 และ 0.144 ตามลำดับ มีตัวแปรจำนวน 1 ตัว คือตัวแปรด้านคุณธรรมและจริยธรรมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในด้านการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -0.129 ซึ่งมีค่าเป็นลบ หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีคุณธรรมและจริยธรรมมาก ภาควิชาจะมีประสิทธิผลในด้านการบรรลุเป้าหมายน้อย

จากโมเดลที่ 1 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 43.60 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 14.40 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านวิจัยและคุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.260 0.212 และ 0.149 ตามลำดับ มีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ บทบาทด้านบริหารทั่วไปและคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.093 และ 0.073 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 43.90 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 0.30 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านวิจัย คุณลักษณะด้านวิชาการ และพฤติกรรมที่เน้นบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.277 0.238 0.143 และ 0.133 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ตัวแปร 4 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 43.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านวิจัย คุณลักษณะด้านวิชาการ และพฤติกรรมที่เน้นบุคคล ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับมาก ระดับของประสิทธิผลด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายก็จะมากตามไปด้วย

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการบูรณาการ

ตัวแปร	โมเดล 1			โมเดล 2			โมเดล 3		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	0.712**	0.131		0.648**	0.127		0.624**	0.114	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ	0.187**	0.051	0.164**	0.130**	0.049	0.114**	0.091*	0.040	0.080*
ด้านวิชาการ	0.190**	0.037	0.181**	0.081*	0.039	0.077*	0.097**	0.034	0.092**
ด้านบริหาร									
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.409**	0.043	0.400**	0.225**	0.045	0.220**			
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม									
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ									
ด้านบริหารงานบุคคล				0.164**	0.037	0.205**			
ด้านวิจัย				-0.077**	0.026	-0.112**			
ด้านนักศึกษา				0.120**	0.036	0.131**			
ด้านบริหารทั่วไป									
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม									
ด้านการสอน				0.165**	0.033	0.184**	0.104**	0.030	0.116**
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน									
เน้นบุคคล							0.516**	0.032	0.557**
R	0.666			0.709			0.759		
F	213.309			115.469			271.797		
P	0.000			0.000			0.000		
R ²	0.443			0.503			0.575		
R ² change				0.060			0.072		

* P < 0.05, ** p < 0.01

จากตารางที่ 27 ชุดของตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 44.30 ซึ่งมีตัวแปรคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิชาการและด้านบุคลิกภาพ สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.400 0.181 และ 0.164 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 1 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 50.30 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 6.00 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านการสอน บทบาทด้านนักศึกษา คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านวิจัยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.220 0.205 0.184 0.131 0.114 และ -0.112 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรคุณลักษณะด้านวิชาการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.077

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 57.50 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 7.20 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านการสอน และคุณลักษณะด้านวิชาการมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.557 0.116 และ 0.092 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.080

กล่าวโดยสรุป ตัวแปร 4 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 57.50 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านการสอน และคุณลักษณะด้านวิชาการ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีตัวแปรคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสามารถส่งผลต่อ

ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับมาก ระดับประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการบูรณาการจะมาก

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ตัวแปร	โมเดล 1			โมเดล 2			โมเดล 3		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	1.138**	0.130		1.064**	0.125		0.975**	0.118	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ	0.180**	0.053	0.164**	0.202**	0.046	0.184**	0.121**	0.040	0.110**
ด้านวิชาการ	0.111**	0.037	0.110**				0.081*	0.035	0.080*
ด้านบริหาร									
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.274**	0.050	0.278**	0.204**	0.045	0.207**			
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0.144**	0.041	0.167**						
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ									
ด้านบริหารงานบุคคล				0.175**	0.037	0.227**	0.074*	0.035	0.096*
ด้านวิจัย				-0.144**	0.026	-0.219**	-0.121**	0.025	-0.184**
ค่านักศึกษา				0.202**	0.036	0.229**	0.133**	0.033	0.150**
ด้านบริหารทั่วไป									
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม									
ด้านการสอน				0.090**	0.032	0.105**			
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน									
เน้นบุคคล							0.458**	0.035	0.513**
R	0.638			0.679			0.735		
F	137.562			114.002			156.578		
P	0.000			0.000			0.000		
R ²	0.407			0.461			0.540		
R ² change				0.054			0.079		

* P < 0.05, ** p < 0.01

จากตารางที่ 28 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมได้ร้อยละ 40.70 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อ

ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.278 0.167 0.164 และ 0.110 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 1 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่าสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมได้ร้อยละ 46.10 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 5.40 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านการสอน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.229 0.227 -0.219 0.207 0.184 และ 0.105 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่าสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมได้ร้อยละ 54.00 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 7.90 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.513 -0.184 0.150 0.110 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือบทบาทด้านบริหารงานบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.096 คุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.080

กล่าวโดยสรุป ตัวแปร 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมได้ร้อยละ 54.00 แบ่งเป็นตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล

บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรได้แก่ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล และคุณลักษณะด้านวิชาการสามารถส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบ แผนวัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 6 มี 5 ตัวมีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า ถ้าหากหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับความมีประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถใน การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมก็จะมากตามไปด้วย และมีตัวแปร 1 ตัวแปรคือ บทบาทด้านวิจัยมี ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นลบ หมายความว่า ถ้าหากหัวหน้าภาควิชามีบทบาทด้านวิจัย ในระดับมาก ระดับประสิทธิภาพองค์การด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมจะน้อย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
องค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ในภาพรวม)

ตัวแปร	โมเดล 1			โมเดล 2			โมเดล 3		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	0.923**	0.111		0.888**	0.105		0.873**	0.095	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ	0.151**	0.043	0.152**	0.111**	0.040	0.112**	0.079*	0.034	0.080*
ด้านวิชาการ	0.245**	0.031	0.267**	0.111**	0.032	0.121**	0.136**	0.029	0.149**
ด้านบริหาร									
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.323**	0.036	0.361**	0.145**	0.037	0.162**			
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม									
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ									
ด้านบริหารงานบุคคล				0.108**	0.033	0.154**			
ด้านวิจัย				-0.048*	0.023	-0.081*			
ด้านนักศึกษา				0.081**	0.030	0.101**			
ด้านบริหารทั่วไป				0.068*	0.031	0.099*	0.063*	0.026	0.091*
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม				0.067*	0.028	0.105*	0.077**	0.024	0.120**
ด้านการสอน				0.101**	0.029	0.128**			
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน									
เน้นบุคคล							0.387**	0.027	0.478**
R	0.688			0.748			0.782		
F	241.168			112.223			252.257		
P	0.000			0.000			0.000		
R ²	0.474			0.559			0.612		
R ² change				0.085			0.053		

* P < 0.05, ** p < 0.01

จากตารางที่ 29 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 47.40 ซึ่งมีตัวแปร 3 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านวิชาการและ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.361 0.267 และ 0.152 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 1 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55.90 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 8.50 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านการสอน คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านนักศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.162 0.154 0.128 0.121 0.112 และ 0.101 ตามลำดับ และมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านบริหารทั่วไป และบทบาทด้านวิจัย มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.105 0.099 และ -0.081

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 5.30 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการ และบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.478 0.149 และ 0.120 ตามลำดับ และมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ บทบาทด้านบริหารทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.091 และ 0.080 ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 3 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ แต่ละปัจจัยย่อยสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมได้ร้อยละ 61.20 โดยมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่พฤติกรรมที่เน้นบุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการและบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่ากรณีที่หัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาก็จะมากตามไปด้วย และมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาใน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บทบาทด้านบริหารทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.091 0.085

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่าประสิทธิผลองค์การของภาควิชา มีปัจจัยที่ส่งผลทางบวกมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (0.758) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ (0.692) และปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (0.682) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามขนาดขององค์การ

ตัวแปร	สถาบันขนาดเล็ก			สถาบันขนาดกลาง			สถาบันขนาดใหญ่		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Constant	0.362	0.341		1.170**	0.142		0.922**	0.109	
คุณลักษณะ									
ด้านบุคลิกภาพ	0.330**	0.108	0.309**						
ด้านวิชาการ							0.199**	0.033	0.214**
ด้านบริหาร									
ด้านมนุษยสัมพันธ์									
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม									
บทบาท									
ด้านบริหารวิชาการ	0.281**	0.103	0.278**	0.152**	0.046	0.191**			
ด้านบริหารงานบุคคล									
ด้านวิจัย							ฟ		
ด้านนักศึกษา									
ด้านบริหารทั่วไป									
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม							0.093**	0.024	0.141**
ด้านการสอน									
พฤติกรรม									
เน้นระบบงาน				0.258**	0.052	0.339**			
เน้นบุคคล	0.234*	0.107	0.243*	0.253**	0.051	0.328**	0.444**	0.030	0.555**
R		0.735			0.774			0.801	0.641
F		37.153			119.601			273.590	
P		0.000			0.000			0.000	
R ²		0.540			0.599			0.641	

* P < 0.05, ** p < 0.01

หมายเหตุ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ Multiple Regression วิธี Stepwise

จากตารางที่ 30 พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก แต่ละปัจจัยย่อยสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กได้ร้อยละ 54 โดยมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านบริหารวิชาการและมีตัวแปร 1 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางพบว่า ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางได้ร้อยละ 59.90 โดยมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน พฤติกรรมที่เน้นบุคคล และบทบาทด้านบริหารวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ พบว่าแต่ละปัจจัยย่อยสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ได้ร้อยละ 64.10 โดยมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการ และบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม

กล่าวโดยสรุป สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางได้แก่ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีสาระดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 1,080 ภาควิชา กำหนดขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยใช้เทคนิค 27% จากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 68 แห่ง ซึ่งมีจำนวนนักศึกษาทั้งสิ้น 295,649 คน (โดยการสำรวจปีการศึกษา 2550) ทำให้สามารถจำแนกได้เป็น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่า 800 คน จำนวน 18 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 800 – 3,999 คน จำนวน 30 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ คือสถาบันที่มีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 4,000 คนขึ้นไป จำนวน 20 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ คือภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970 : 607 – 610) จากจำนวนประชากร 1,080 ภาควิชา ที่ค่าความคาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 278 ภาควิชา แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างภาควิชาที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก 28 ภาควิชา ขนาดกลาง 80 ภาควิชา และขนาดใหญ่ 170 ภาควิชา ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และคณบดี รวมจำนวน 957 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชุดที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 2 แบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณโดยใช้วิธี Hierarchical Stepwise

สรุปผลการวิจัย

เพื่อเป็นการตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยภาวะผู้นำใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านแล้วพบว่าความสามารถในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความสามารถด้านการบูรณาการ ความสามารถด้านการปรับตัว และความสามารถด้านการบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยรองลงไปตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1.1 การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมพบว่า อาจารย์ของภาควิชาให้เกียรติและเห็นคุณค่าของนักศึกษา ให้ความสำคัญกับตนเอง และเต็มใจให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา หัวหน้าภาควิชาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่อาจารย์ อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา

1.2 การบูรณาการ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในด้านการบูรณาการพบว่า ภาควิชาให้โอกาสอาจารย์ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ การติดต่อสื่อสารภายในภาควิชา มีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภาควิชาให้เกียรติและเห็นคุณค่าของอาจารย์ มีบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์

1.3 การปรับตัว

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนด้านการปรับตัวพบว่า ภาควิชามีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภาควิชาสนับสนุนให้อาจารย์นำวิธีการสอนแนวใหม่ที่เหมาะสมกับสาขาวิชาไปใช้ ภาควิชาสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพการแข่งขันในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของภาควิชา

1.4 การบรรลุเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนด้านการบรรลุเป้าหมาย พบว่าบัณฑิตสามารถหางานทำได้ภายหลังสำเร็จการศึกษาภายใน 1 ปี บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนดและมีคุณลักษณะตรงตามหลักสูตร บัณฑิตมีความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคม และประกอบอาชีพตรงตามสาขาวิชาชีพ

2. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในด้านต่าง ๆ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทุกตัวแปร มีระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ บริหารและวิชาการตามลำดับ ในส่วนของบทบาทภาวะผู้นำมีตัวแปร 7 ตัวแปร มีระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรบทบาทภาวะผู้นำด้านบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านนักศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป และด้านบริการวิชาการสู่สังคม ตามลำดับ และมี 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรด้านวิจัยที่มีระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลางในส่วนของพฤติกรรมภาวะผู้นำทุกตัว

แปรมีระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นบุคคลมีตัวแปรการให้เสรีภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การคำนึงถึงจิตใจ การบูรณาการ การอดทนในความไม่แน่นอน ความสมานฉันท์ และความถูกต้องในการคาดการณ์ตามลำดับ และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นระบบงาน มีตัวแปรด้านการมุ่งเน้นผลผลิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การเน้นไปที่ความเป็นหัวหน้างาน การกำหนดโครงสร้างงาน การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ การโน้มน้าวจิตใจ และการเป็นตัวแทน ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การแต่ละด้าน สรุปผลการวิเคราะห์เป็น 3 โมเดล โมเดลที่ 1 นำชุดตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำไปวิเคราะห์ โมเดลที่ 2 เพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ โมเดลที่ 3 เพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ จากนั้นทำการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การโดยภาพรวมและแต่ละด้าน สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า 5 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมได้ร้อยละ 61.20 เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 47.40 โดยมีตัวแปร 3 ตัว สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านวิชาการ และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยโดยมีตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ และด้านบทบาทภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 2) พบว่าสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55.90 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 8.50 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านการสอน คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านนักศึกษา ตามลำดับ และมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร คือ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านบริหารทั่วไป และ

บทบาทด้านวิจัย สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (โมเดลที่ 3) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 5.30 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการ และบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม ตามลำดับ และมีตัวแปรด้าน บทบาทด้านบริหารทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในภาพรวมได้ร้อยละ 61.20 โดยมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการ และบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม และมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรทั้ง 5 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า ถ้าหากหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับความมีประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จะมากตามไปด้วย

2. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่าตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 50.10 โดยมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรคือ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการ สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีตัวแปร 2 ตัว คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และบทบาทด้านการสอน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีตัวแปร 5 ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า

ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับของควมมีประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการปรับตัวก็จะมากตามไปด้วย ตัวแปรคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นลบ หมายความว่าถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมในระดับมาก ระดับประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในด้านความสามารถในการปรับตัวจะน้อย

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายพบว่าตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 43.90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านวิจัย คุณลักษณะด้านวิชาการ และพฤติกรรมที่เน้นบุคคล ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวกหมายความว่าถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับของประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายก็จะมากตามไปด้วย

4. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบูรณาการ พบว่าตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 57.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านการสอน และคุณลักษณะด้านวิชาการ มีตัวแปรคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสามารถส่งผลต่อภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับควมมีประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบูรณาการก็จะมากตามไปด้วย

5. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม พบว่าตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ได้ร้อยละ 54.00 แบ่งเป็นตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล บทบาทด้านวิจัย

บทบาทด้านนักศึกษา และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรได้แก่ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล และคุณลักษณะด้านวิชาการ สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล องค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบแผน วัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีตัวแปร 5 ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย มาตรฐานเป็นบวกหมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับความมี ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านความสามารถในการรักษาแบบ แผนวัฒนธรรมก็จะมากตามไปด้วย แต่มีตัวแปรบทบาทด้านวิจัย มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย มาตรฐานเป็นลบ หมายความว่า ถ้าหัวหน้าภาควิชามีปัจจัยบทบาทด้านวิจัยในระดับมาก ระดับ ประสิทธิภาพองค์การในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมจะน้อย

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ครั้งนี้ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี ประสิทธิภาพองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม การบูรณา การ และการปรับตัวมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับมากตามลำดับ และด้านการบรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.1 การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม จากการวิจัยพบว่าภาควิชาใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก อาจารย์ ของภาควิชาให้ความเป็นกันเองและเต็มใจให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา หัวหน้าภาคและอาจารย์ ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา อาจารย์ของ ภาควิชาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน บุคลากรในภาควิชามีความรักความสามัคคี มีความผูกพัน ต่อภาควิชา มีความศรัทธาในวิชาชีพของตน สอดคล้องกับแนวคิดของ Caplow (1964 อ้างถึงใน ภรณ์ คีร์ติบุตร, 2529) ได้เสนอว่าเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาองค์การที่มีประสิทธิผล คือความ สามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียว สอดคล้องกับ Wood และคนอื่น ๆ (1986:45) ที่ได้กล่าวไว้ ว่าความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การเพราะ ทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจในการอยู่ร่วมกันยอมรับซึ่งกันและกันมีความไว้วางใจสามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

1.2 การบูรณาการ จากการวิจัยพบว่า ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสามารถในการบูรณาการในระดับมาก ภาควิชาสามารถเชื่อมประสานให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนทำให้อาจารย์ในภาควิชามุ่งมั่น ทุ่มทศความรู้ความสามารถในการสอน การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายนอกกับภาควิชา หรือแม้แต่การสื่อสารภายในภาควิชา มีลักษณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจารย์ในภาควิชาพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมภายในภาควิชา สอดคล้องกับ Edmond (1979) พบว่าการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความเป็นระเบียบอย่างสม่ำเสมอเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปสู่การเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin & Stringer (1968) ได้ศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศโดยรวมมีผลต่อสถานการณ์ของแรงจูงใจให้บรรลุความสำเร็จ อำนาจ และความผูกพันซึ่งสอดคล้องกับ Killian (1968:202-203) พบว่าบรรยากาศองค์การ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์การหรือต่อประสิทธิผลขององค์การ

1.3 การปรับตัว จากการวิจัยพบว่า ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสามารถด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมาก ภาควิชามีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความตระหนักอยู่เสมอในการแสวงหาแนวคิด และวิธีดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันกับสภาพการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน ภาควิชาสามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้อาจารย์เห็นความสำคัญและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Schein (1970:119) กล่าวว่าองค์การสามารถที่จะรักษาสภาพความมีประสิทธิภาพขององค์การไว้ได้ด้วยการปรับตัวขององค์การซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก และสิ้นสุดด้วยการสร้างความสมดุลและการปรับตัว เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Parsons (1964) ที่กล่าวว่า องค์การจะอยู่รอดได้หากสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งองค์การมีหน้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิติชาย ดันปิติ (2547) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการรักษาไว้ซึ่งความสมดุลด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดวิธีการที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสมดุลขององค์การประกอบด้วย ความมั่นคง ความต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัว และการคิดริเริ่มสิ่งใหม่

1.4 การบรรลุเป้าหมาย จากการวิจัยพบว่า ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความสามารถด้านการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตรงตามหลักสูตร และสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด บัณฑิตประกอบอาชีพตรงตาม สาขาวิชาชีพ และมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ภาควิชามีนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นมีการบรรลุเป้าหมายในระดับมาก ส่วนในด้านของการผลิตผลงานวิจัยของภาควิชาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางของการวิจัยในภาควิชายังไม่ชัดเจน ซึ่ง สอดคล้องกับ Gibson and others. (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้ถ้ามีการจัด ทรัพยากรอย่างเหมาะสม แล

2. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามปัจจัยย่อยแต่ละด้าน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในแต่ละปัจจัยย่อยพบว่า โมเดลที่ 1 ชุดของตัวแปรปัจจัยด้าน คุณลักษณะภาวะผู้นำ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนได้ร้อยละ 47.40 ซึ่งมีตัวแปร 3 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ โมเดล ที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำสามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรของภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55.90 ตัวแปร 6 ตัวแปรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล องค์กรของภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านการสอน คุณลักษณะ ด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบทบาทด้านนักศึกษา ต่อมาเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัย ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำในโมเดลที่ 3 สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20 ตัวแปรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของ ภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้น บุคคล คุณลักษณะด้านวิชาการ และบทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม

จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในแต่ละปัจจัยย่อยพบว่า มีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในภาพรวมได้ร้อยละ 61.20 ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชามากที่สุดคือ พฤติกรรมที่เน้นบุคคล รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านวิชาการ บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม บทบาทด้านบริหารทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

อาจารย์ในภาควิชามีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการยอมทำให้ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลลดลง ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑป ไชยจิต (2537) ได้วิจัยพบว่าคุณลักษณะของคณบดีได้แก่ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของคณะวิชา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหารประกอบด้วย อารมณ์ที่หนักแน่นไม่หวั่นไหว เมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับ Nolte (1966:385-398) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่น ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดีคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจที่กว้างขวาง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา กระฉับกระเฉง และทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คุณลักษณะด้านวิชาการคือ คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญและแสดงถึงความรู้ความสามารถทางวิชาการ หัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การที่หัวหน้าภาควิชามีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Morris (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535:20-21;อ้างอิงมาจาก Morris.1970:3)

ที่กล่าวว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ 3 ด้าน ด้วยกันคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านวิชาการซึ่งประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ เชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับวิจิตร วรุตบางกูร (2535: 243-253) ที่กล่าวว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน มีความรู้ในวิชาการแขนงที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ มีความเชี่ยวชาญในวิชาการบางสาขา มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวัลย์ อุรัตนมณี (2537) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะด้านวิชาการ

3. ด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการที่หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้ที่มิบุคลิกภาพซึ่งประกอบไปด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีอารมณ์ที่หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหว และมีความสามารถในการปรับตัว ย่อมส่งผลให้งานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:35-40) กล่าวว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่มคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสัมพันธ์กับงานประกอบด้วย การมีความคิดริเริ่ม มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑป ไชยจิต (2537) ได้วิจัยพบว่าคุณลักษณะของคณบดี ซึ่งได้แก่คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของคณะวิชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่าคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ด้านสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสมกับวัย บุคลิกภาพ ความรู้ และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษา ทักษะการบริหารและคุณธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การหน่วยศึกษานิเทศก์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวัลย์ อุรัตนมณี (2537) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะด้านวิชาการ

2.2 ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ

1) บทบาทด้านบริหารงานบุคคล

หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการอาจารย์ จัดทำแผนอัตรากำลังอาจารย์ของภาควิชา ประเมินผลการปฏิบัติงานและ วางแผนพัฒนาอาจารย์ของภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องสนองต่อความคาดหวังทางวิชาชีพของอาจารย์ และการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Harris (1963:63) ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2533:31-35) และ Tucker (1984:2-3) ที่ว่าหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่ในการวางแผนให้เหมาะสมกับความสามารถ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรในภาควิชา ส่งเสริมความก้าวหน้าของอาจารย์ สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมในการประชุมทางวิชาการทั้งระดับภูมิภาค และระดับชาติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจของภาควิชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกาพวง ฉายากุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชาจำนวน 183 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารกิจการนักศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อูร์ตนมณี (2537) ได้วิจัยพบว่าบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย บทบาทใน 4 ด้าน คือ บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล และบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

2) บทบาทด้านการสอน

บทบาทด้านการสอนของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย การวางแผนการสอนโดยเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรวิธีการสอนและการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน การค้นคว้าเทคนิคการสอนใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศ กลางใจ (2533) ที่กล่าวว่าภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย คือหัวหน้าภาควิชาจะต้องสอน วิจัย ให้การบริการ วิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ยอมรับอยู่กับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่จะดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Broadway (Broadway.1985:2366-A) ที่พบว่าหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยระดับต้น ในรัฐมิสซิสซิปปี ส่วนใหญ่มีบทบาททางการสอนและการแนะแนวนักศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาณี ไชยธีรานุกูลศิริ (2536) ที่กล่าวว่างานวิชาการที่ถือว่าเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย คือการสอนและ

การวิจัย ทั้งการสอนและการวิจัยเป็นงานที่ส่งเสริมและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นความเป็นนักวิชาการของอาจารย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพราะอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกหลักในการปฏิบัติภารกิจด้านงานวิชาการ และเป็นกลไกสำคัญที่จะนำสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกาพงา ฉายากุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชาจำนวน 183 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้าน คือด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารกิจการนักศึกษา

3) บทบาทด้านนักศึกษา

หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการรับเข้านักศึกษา การให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา การดักเตือนเมื่อปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง รวมทั้งส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2523) ที่พบว่างานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านกิจการนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านธุรการ การเงิน และการบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกาพงา ฉายากุล (2531) ที่พบว่าหัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารกิจการนักศึกษา

4) บทบาทด้านการบริการวิชาการสู่สังคม

บทบาทด้านการบริการวิชาการสู่สังคม ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หัวหน้าภาควิชาจัดทำโครงการบริการวิชาการสู่สังคม ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำวารสารทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่สังคม การแสวงหาแนวทางให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความหรือรวบรวมข้อความรู้ต่าง ๆ ทางด้านวิชาการเพื่อตีพิมพ์ในวารสารเพื่อเผยแพร่แก่สังคม รวมทั้งการร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดิน ปรัชญพฤทธิ (2533:31-35) และผลการวิจัยของรัสมิ่ ภิบาลแทน (2532: ก-ง) ที่ว่าภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะประกอบด้วย การไปเป็นผู้บรรยายพิเศษ และวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาไปเป็นวิทยากรตามหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อูร์ตนมณี (2537) ที่พบว่าบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปบทบาท

ด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคลากร และบทบาทด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

5) บทบาทด้านวิจัย

บทบาทด้านวิจัยพบว่า ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนการกำหนดนโยบายในเรื่องของการวิจัยของภาควิชาและทิศทางการวิจัยยังไม่ชัดเจน การทำวิจัยเป็นที่ภายในภาควิชา ยังมีไม่มากนัก อาจารย์ไม่มีเวลาทำวิจัย ด้วยภาระงานสอนมากเกินไป อาจารย์ขาดการกระตุ้นที่ชัดเจนจากมหาวิทยาลัย อาจารย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการผลิตงานวิจัย หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานด้านวิจัยคือส่งอาจารย์เข้าอบรมวิจัย การหาแหล่งเงินทุนในการวิจัยและการเสนอผลงานวิจัยที่ทำร่วมกันภายในภาควิชายังมีไม่มากซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวิมล ราชธนบริบาล (2541) ที่ได้ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยพบว่าปัญหาของการทำวิจัยที่สำคัญคือ อาจารย์ไม่มีเวลาทำวิจัย ด้วยภาระงานสอนมากเกินไป หรือเมื่อทำวิจัย ก็ปรากฏว่าไม่มีคุณภาพไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของสังคมได้ นอกจากนี้ยังพบว่า คณะและภาควิชาไม่มีทิศทางการวิจัยที่ชัดเจน งานวิจัยมีลักษณะปลีกย่อย ไม่มีทีมงานวิจัย ต่างคนต่างทำ นักวิจัยใหม่ขาดที่เลี้ยงในการทำวิจัยที่มีคุณภาพ คณะที่เปิดใหม่ขาดผู้มีความรู้ ความชำนาญในการทำวิจัยช่วยชี้แนะ อาจารย์ไม่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรม ในเรื่องการทำวิจัยอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับ Baumgardner (1989:2567) ศึกษาการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลและผู้บริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อผลผลิตงานวิจัยในโปรแกรมปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามองค์การที่พัฒนาโดย Likert และคณะ โดยสอบถามอาจารย์พยาบาลและผู้บริหาร 411 คน จากสถาบันที่มีโปรแกรม ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา จำนวน 17 แห่ง ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการผลิตงานวิจัย และสิ่งสำคัญคือ ควรลดจำนวนชั่วโมงการสอนในคลินิกของอาจารย์ลง

6) บทบาทด้านบริหารทั่วไป

บทบาทด้านบริหารทั่วไปส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หัวหน้าภาควิชากำหนดนโยบายและแผนงานของภาควิชา มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานของภาควิชา และกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดปี มีการวางแผนการดำเนินงานของภาควิชา มีการกำหนดระยะเวลา จำนวนบุคลากร ปริมาณงานและงบประมาณ เพื่อใช้ในการดำเนินงานของภาควิชาเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ซึ่งสอดคล้องกับ Knowles (1970: 6-39) ที่ว่าภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วยวางแผนพัฒนาภาควิชาระยะยาวการ

วางแผนด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับ Tucker (1984: 2-3) ที่ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า ในการบริหารภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องจัดทำหลักสูตรแผนงาน และเป้าหมายระยะยาวของภาควิชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2523) ที่พบว่างานในหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านกิจการนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านธุรการ การเงิน และการบริหารทั่วไป

2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้แก่

1) พฤติกรรมที่เน้นบุคคล

จากการวิเคราะห์ พฤติกรรมที่เน้นบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาเปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้แสดงความคิดเห็นยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของอาจารย์ ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ หัวหน้าภาควิชาให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของอาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติกับอาจารย์อย่างเสมอภาค เท่าเทียมและเป็นมิตร ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ภายในภาควิชาเป็นไปในทางที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้บังคับวิชาจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ ชวลิต หมั่นนุช (2535) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีและผู้ร่วมงานส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของคณบดี มณฑป ไชยจิต (2537) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของคณะ

2) พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน

พฤติกรรมที่เน้นระบบงาน หัวหน้าภาควิชามีการกำหนดกรอบเวลา มาตรฐานและทิศทางในการปฏิบัติงาน มีการติดตามงาน มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ความชัดเจนในการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้อาจารย์ในภาควิชาได้รับรู้เป้าหมายของงานจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวลิต หมั่นนุช (2535) พบว่าการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงควรกำหนดโครงสร้างของงานให้ชัดเจน เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของผู้ร่วมงาน มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนดำเนินงานที่ชัดเจน มีการแบ่งงาน และรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532)

ที่พบว่าการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณฑป ไชยจิต (2537) ที่พบว่าการจัดโครงสร้างของงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moriarty (1989) และประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่าโครงสร้างในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้ข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปใช้ปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การบรรจุเป้าหมายในเรื่องของการผลิตผลงานวิจัยของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรเพิ่มนโยบายและมาตรการในการเพิ่มผลงานวิจัยที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งส่งเสริมการทำวิจัยภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ทิศทางการวิจัยและการกำหนดนโยบายการวิจัยของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ชัดเจน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรกำหนดทิศทางการวิจัยและนโยบายการวิจัยให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าตัวแปรพฤติกรรมที่เน้นบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอาจารย์ในภาควิชา และระหว่างหัวหน้าภาควิชากับนักศึกษา

2.2 ภาควิชาควรสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัยเป็นทีมภายในภาควิชา

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยตรง ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาโดยใช้โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุ เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม ศึกษาว่ามีปัจจัยภาวะผู้นำใดบ้างที่ส่งผลทางตรง และปัจจัยภาวะผู้นำใดบ้างที่ส่งผลทางอ้อม ปัจจัยใดมากกว่ากัน

3.2 ควรมีการศึกษาในเรื่องของขนาดของภาควิชา ถ้าภาควิชาที่มีขนาดที่ต่าง
กันคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาแตกต่างกันหรือไม่

3.3 ควรมีการศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของ
ภาควิชาแยกตามขนาดของภาควิชา คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2536.
- ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และ คนอื่น ๆ. ระบบการศึกษาไทยในอนาคต. การศึกษาแห่งชาติ 15 (มิถุนายน – กรกฎาคม 2524): 1-15.
- กิติ ตัยคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2530.
- กิตติยา สืออ่อน. โมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายในสำหรับกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย การศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- กุหลาบ รัตนสังขธรรม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
- จุมพล หนิมพานิช. การอำนวยการ. ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร, หน้า 327 – 385. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- ชวลิต หมื่นนุช. อิทธิพลภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา พัฒนา สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2535.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เนท, 2543.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสนอมใจ. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.
- ดิน ประชัญพฤทธิ. หัวหน้าภาควิชา: ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: หน่วยพัฒนาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

- ดิน ปรัชญพฤทธิ. หัวหน้าภาค. ใน เอกสารประกอบการประชุมเรื่องการบริหารงานภาควิชา, หน้า 31 – 35. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2533.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมในองค์กร หน่วยที่ 8 – 15, หน้า 611 – 669. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษา. (ม.ป.ท.), 2543.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. ข้อมูลสถิติที่สำคัญของทบวงมหาวิทยาลัย. ใน รายงานประจำปี ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544.
- ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาหลักสูตร. ใน รายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในภาคเหนือ ครั้งที่ 1 เรื่อง บทบาทของภาควิชา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2524.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู: กรณีของครูที่เป็น นักศึกษาริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สุโขทัยธรรมมาธิราช (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535): 87 – 97.
- ทองเรียน อมรัชกุล. การบริหารกิจการนิสิต ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: กรมการฝึกหัดครู, 2525.
- ทิพวัลย์ อูร์ตนมณี. คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ธีรพนธ์ คงนาวัง. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์. วารสารบริหารการศึกษาศึกษา 18 (ตุลาคม – ธันวาคม 2522): 48 – 54.

- นริศ สวัสดิ์. การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- บัญชา แก้วเกตุทอง. ผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: ศิริราช, 2523.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารสามิตสาร 53 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2540): 47– 51.
- บุญเลิศ กลางใจ. หัวหน้าภาควิชา คุุณแจดอกสำคัญ. ใน **อุดมศึกษา: ทางสู่ความสำเร็จ**, หน้า 1 – 11. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ปฐม มณีโรจน์. วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาไทยในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ใน **รายงานการประชุมวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ประกอบ คุปรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารวิชาการในสหัสวรรษใหม่. วันที่ 18 ธันวาคม 2542 ณ ห้องประชุมองค์การรับมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (ม.ป.ท.), 2542. (อัดสำเนา)
- ประชุมสุข อาชวอำรุง. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ. ใน **งานมหาวิทยาลัย** หน้า 37 – 44. กรุงเทพมหานคร: การพิมพ์พระนคร, 2522.
- ประดม แสงสว่าง. รายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์. กรุงเทพมหานคร: ประยูรวงศ์, 2524.
- ประสม สถาปิตานนท์. ภาควิชา: จะก่อหรือจะแก้ปัญหให้กับมหาวิทยาลัย. ใน **รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะและสถาบัน**, หน้า 1 – 5. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

- ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: พัทธอักษร, 2527.
- ปรียา รอดปรีชา. พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- ปิติชาย ต้นปิติ. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- พจน์ สะเพียรชัย. รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 4/2526. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2528. (อัดสำเนา)
- พรชูลี อาชาวำรุง. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. ใน รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย. (ม.ป.ท.), 2543.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2524.
- พนิดา ดามาพงศ์. การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพจิตด้านหน้าของสาธารณสุขอำเภอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
- พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา: รวบรวมบทความทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2547.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยไทย: ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาบริหารศาสตร์. (ม.ป.ท.), 2524.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. พุดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. การบริหารจัดการอุดมศึกษา: หลักการและแนวทางตามแนวปฏิรูป. ใน รายงานเสนอต่อสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ท.), 2542.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน. ใน พรชูลี อาชวบำรุง (บรรณาธิการ), ภาวะผู้นำและหลักการการบริหารการศึกษายุคใหม่, หน้า 28 – 37. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ภรณ์ กীরติบุตร มหานนท์. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไอ เอสพีร่ดิงเฮาส์, 2529.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- เกาหงา ฉายากุล. การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531.
- มณฑป ไชยจิต. ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2543. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).
- มหาวิทยาลัยมหิดล. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2540. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).
- มัลลี เวชชาชีวะ. หัวหน้าภาควิชาและคณบดี. ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (ม.ป.ท.), 2526. (อัดสำเนา)
- มานี ไชยธีรานุวัณศิริ. การวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- มานิต บุญประเสริฐ และ คณะ. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546.
- เมธี ปิณฑานนท์. หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร 11 (ธันวาคม, 2522): 12 – 16.
- รวีวรรณ เผ่ากันหา. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนชัยการพิมพ์ จำกัด, 2544.

- รัศมี ภิบาลแทน. รายงานการวิจัยเรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะ
ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาหลักสูตรและการ
สอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.
- รุ่ง แก้วแดง. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2546.
- รุจา รอดเข็ม. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการ จัดการและความเป็น
ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาดุขฎิ
บัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2549.
- วิจิตร วรุตบางกูร. หัวหน้าภาควิชา. ใน เอกสารประกอบการประชุมเรื่องการบริหารงาน
ภาควิชา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2533.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา.
กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. การไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ภายในปี 2545 ทำให้เกิดภาวะตื่น
ตระหนก. หนังสือพิมพ์มติชน (15 สิงหาคม 2541).
- วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518.
- วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาดุขฎิบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2539.
- วินิจ เกตุขำ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: โอ .เอส.พรีนติ้งเฮาส์,
2535.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสาร
ศึกษาศาสตร์ 27, (2547) : 40 – 52.
- วัฒนา สุนทรชัย. การวิเคราะห์เครื่องมือวิจัยและการวิเคราะห์ข้อสอบ. กรุงเทพมหานคร:
วิทย์พัฒน์, 2547.

- ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2532.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วนาสิทธิพัฒนา จำกัด, 2539.
- สมใจนึก วรรณพิน. คุณสมบัติของคณบดี ตามทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- สมบุญ ภู่นวล. การประเมินผลและการสร้างแบบทดสอบ. กรุงเทพมหานคร: บารมีการพิมพ์, 2525.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมพล บุรุษรัตนพันธ์. ผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนทหารอากาศ, 2523.
- สุกัญญา ไชวโกล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สุภาพร รอดคนอม. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สุวิมล ราชชนบริบาล. การศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8, หน้า 1-111. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร. วารสารกรมบัญชีกลาง 22 (กันยายน – ตุลาคม, 2524) : 18 – 22.

อรุณ รัชธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษร, 2526.

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. (อัคราเนนา)

อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารวิชาการ ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา. นครราชสีมา: วิทยาลัยครุนครราชสีมา, 2523.

อุดมศึกษา[online]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา:

<http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%94%E0%B8%A1%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2&action=edit> [15 กรกฎาคม 2551]

อุทัย หิรัญโต. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารรัฐกิจ). กรุงเทพมหานคร: ทิพย์อักษร, 2526.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารงานของภาควิชาในครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. คุรุวาทะ. กรุงเทพฯ: มติชน, 2532.

ภาษาอังกฤษ

Allport, G. W. **Personality: A psychological interpretation.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.

Barker, A. M. **Transformational nursing leadership: A vision for the future.** New York: National League for Nursing Press, 1992.

Bass, B. M. **Leadership and performance beyond exceptions.** New York: Free Press, 1985.

Bass, B. M. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** California: Sage Publications, 1994.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** California: Sage Publications, 1994.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development** 4, (1990): 231-272.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers, S R. Ayman. (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**, pp. 49 – 80. San Diego, CA: Academic Press, 1993.
- Bass, M.B. and Stogdill. **Handbook of leadership: Theory research and managerial application**. 3rd ed. New York: Free press, 1990.
- Baumgardner, J. E. **Perceptions of nursing faculty and administrators about organizational climate and its effect on research productivity in baccalaureate and higher degree programs of nursing education**. Doctoral dissertation, The University of Akron, 1988.
- Bennis, W., and Nanus, B. **Leaders: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row, 1985.
- Bothwell, L. **The art of leadership: Skill building techniques that produce results**. New York : Prentice Hall, 1983.
- Broadway, D. M. The role of the department or division chairperson in the public junior college of Mississippi. **Dissertation Abstracts International** 45 (February 1985) : 2366 A.
- Bryman, A. **Handbook of organization studies: Leadership in organization**. Newbury Park, CA: Sage, 1996 .
- Burns, J.M. **Leadership: Theory of leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- Campbell. R. E. and et al. **Introduction to educational administration**. Boston: Allyn and Bacon, 1974 .
- Cartwright, D., and Zander , A. **Group dynamics: Research and theory**. Evanston, IL: Row and Peterson, 1953.
- Daft, L. **Leadership: Theory and practice**. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1999.

- Dressel, P. L. and Richard, D. J. The university department: Retrospect and prospect. **Journal of Higher Education** V (May 1970): 398.
- Dubrin , A. J. **Leadership : Research findings , practice and skills.** New Jersey: Houghton Mifflin, 1998.
- Edmond, R. R. Effective school for the urban poor. **Educational leadership** (October 1979) :15-27.
- Etzioni, A. **A comparative analysis of complex organizations.** New York: Free Press, 1961.
- Fiedler, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw – Hill, 1967.
- Gardner, J. W. **On leadership.** New York: Free press, 1990.
- Garson. Multiple regression. [online].1998.Available from :
<http://faculty.Chass.ncsu.edu/garson/pa765/regress.htm> [2009, December 13]
- Gibson, J. and et .al. **Organization: Behavior structure process.** 3rd ed. Texas: Business, 1979.
- Gibson, J. and et .al. **Organization: Behavior, structure ,process.** 7th ed. Illinois: McGraw – Hill Irwin, 1991.
- Gibson, J. and et .al. **Organization: Behavior, structure, process.** 12th ed. New York: McGraw – Hill, 2006.
- Goodman, P. S. and Pennings, J. M. Perspective and issues: An introduction. In Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings (eds.), **New Perspectives on Organizational Effectiveness,** San Francisco: Jossey – Bass, 1977.
- Gregory, C.S. Creating a Vision for Nursing Unit. **Nursing management** 26 (January 1996) : 38 – 41.
- Griffiths , D.E. Administration theory. In Boyan, N. J. (eds), **Handbook of research on education.** New York: Kongman, 1956.
- Hall, R. H. **Organization: Structure and process.** Englewood Cliffs: Prentice Hill, 1991.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. **Management of organizational behavior.** 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- Hicks , H. G. **Organizations: The theory and behavior.** Auckland: McGraw – Hill, 1975.

- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. **Educational administration: Theory research and practice.** New York: McGraw – Hill, 1991.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. **Educational administration: Theory research and practice.** 6thed. New York: McGraw – Hill, 2001.
- Hughes C. E. The crisis of department leadership in academic governance. **College student journal** 13 (1976): 69 – 72.
- Hungate , T. L. **Management in higher education.** New York: Teachers College, Columbia University, 1964.
- Katz, D., and Kahn, R. L. **The social psychology of organization.** New York: John Wiley & Sons, 1978.
- Killian, R. A. **Managing by decision for maximum executive effectiveness.** North Carolina: Valle-Balou press, 1968.
- King, M. I. **Extraordinary leadership in education transformational and leadership as predictions of effectiveness, satisfaction, and organizational climate in K-12 and higher education.** Doctoral dissertation, University of New Orleans, 1989.
- Knezevich, S. J. **Administration of public education.** 4th ed. New York: Harper and Raw, 1984.
- Knowles, A. S. **Handbook of college and university administration academic.** New York: McGraw – Hill, 1970.
- Koh, W. L. K. **An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore.** Doctoral dissertation, University of Oregon, 1990.
- Kolstor, O.P. **College professioning: Though with gun and camera.** Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1975.
- Koontz, H., and Wehrich, H. **Management.** 9thed. New York: McGraw – Hill, 1988.
- Krech , D., Crutchfield, R. S. and Ballacy, E. L. **Individual in social psychology.** Tokyo: Kogakusha, 1962.
- Levinson , D. J. **Role personality and social structure.** New York: Macmillan, 1964.
- Liang, T. **Relationship among leader attribute; Behavior and effectiveness or vocational education administrator.** Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1990.

- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research, Harvard University of Graduate School of Business Administration, 1968.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta – analytic review. **Leadership Quarterly** 7 (1996): 385 – 425.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. **Education administration: Concept and practice**. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. **Educational administration: Concept and practices**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth, 2000.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. **Leadership: Theory, application, skill development**. Ohio: South – Western College, 2001.
- Marriner, A.T. **Transformational leadership in nursing**. St. Louis: Mosby, 1993.
- McHenry, D. E. and Associates **Academic departments**. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
- Morris, J. **Administrative leadership: Handbook of college and university administrator**. New York: McGraw – Hill, 1970.
- Muchjnsky, P. M. **Psychology applied to work**. California: Wadsworth, 1993.
- Nanus, B. **Visionary leadership**. San Francisco: Jossey – Bass, 1996.
- Nicoll, D. G. Implication for role of department chairman. **Education** 92 (1971): 82 – 84.
- Nolte, C. M. **An introduction of school administration: Selected readings**. New York: The McMillan, 1966.
- Owens, R. G. **Organizational behavior in education**. New Jersey: Prentice – Hall, 1987.
- Owens, R. G. **Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform**. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Reddin, W. and et.al. **Managerial effectiveness**. New York: McGraw – Hill, 1970.
- Richman, B. M. and Farmer, R. N. **Leadership goals and power in higher education**. San Francisco: Jossey – Bass, 1977.
- Robbins, S. P. **Organizational behavior: Concepts, controversies and applications**. New Jersey: Prentice – Hall, 1983.

- Robbins, S. P. **Organization theory structure, design, and applications.** 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill, 1990.
- Robbins, S. P. and Barnwell, N. **Organization theory concept and case.** 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. **Management.** New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Schein, H. E. **Organization psychology.** 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1970.
- Sergiovanni, T. J. **The principalship: A reflective practice perspective.** 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Silver, P. **Educational administration on practice and research.** Sydney: Harper and Row, 1983.
- Smart, J. C. and Elton, C. F. Administrative roles of department chairman. **In examining departmental management**, pp. 44-57. San Francisco: Jossey Bass, 1976.
- Smercich, L. and Morgan, G. Leadership: The management of meaning. **Journal of Applied Behavioral Science** 18 (1982): 257 – 273.
- Steers, R. M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly** 20 (1975): 549.
- Steers, R. M. **Organizational effectiveness: A behavioral view.** California: Goodyear, 1977.
- Steers, R. M. **Managing effective organization an introduction.** Boston: Kent, 1985.
- Stogdill, R. M. **Handbook of leadership.** New York: The free Press, A Division of Macinillan, 1974.
- Trewatha, R. L., and Newport, G. M. **Management.** 3rd ed. Plano, TX: Business, 1982.
- Tucker, A. **Chairing the academic department.** New York: American Publishing Company, 1984.
- Tucker, A. Higher education leadership: **Transformational leadership as a predictor of satisfaction, effectiveness, and extra effort.** Doctoral dissertation, University of New Orleans, 1990.
- Watson, S. H. Leadership requirements in the 21st century: **The perceptions of Canadian private sector leaders.** Doctoral dissertation, Andrews University, 2000.
- White, R. K. and Lippitt, R. **Autocracy and democracy: An experimental inquiry.** New York: Harper and Raw, 1960.

Yukl, G. A. **Leadership in organizations.** New Jersey: Prentice – Hall, 1989.

Yukl, G. A. **Leadership in organizations.** 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Zamuto, R. F. **Assessing organizational effectiveness.** New York: State University of New York Press, 1982.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย
หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/610

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/565

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจกรอบแนวคิดในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์รัตน์ วงษ์เจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาโท สาขาการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680-2 ต่อ 612
ที่ ศธ 0512.6(2771)/566 วันที่ 20 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา
คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/568

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย

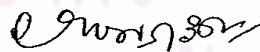
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย
 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/567



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจกรอบแนวคิดในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีรัตนา
คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจกรอบแนวคิดในการวิจัย
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย**

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์รัตน์ วงศ์เจริญ | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ | รองคณบดีฝ่ายแผนงบประมาณและ
ประกันคุณภาพ
อดีตประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม | ผู้อำนวยการศูนย์วัฒนธรรมการบริการ
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ |
| มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1582

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อมรรักษ์ ตันติเมธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา
คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิต
ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศร 0512.6(2771)/1583

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์วัฒนา สุนทรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลองค์การของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิต
 ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1587

วันที่ 17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคณาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1586

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.พิณสุภา ตีรวิรังศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ คร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.ณัฐนิภา
คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิต
ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศท 0512.6(2771)/1584

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุภาภรณ์ ตั้งคำเนินสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.มันทรรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิต
 ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

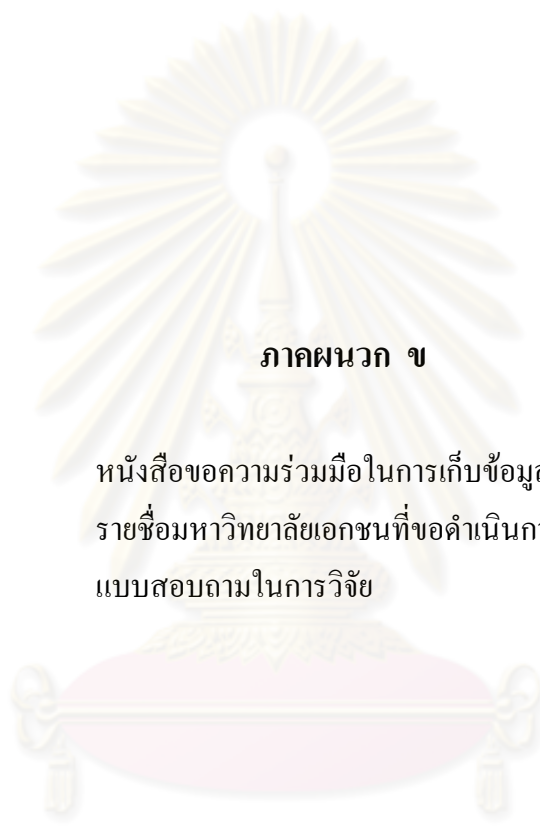
สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รองศาสตราจารย์ วัฒนา สุนทรชัย | อาจารย์ประจำสำนักประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ |
| 3. ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. ดร.พินสุดา สิริขันธ์ศรี | ผู้อำนวยการหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 5. ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ | ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยคริสเตียน |

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
รายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชนที่ขอดำเนินการเก็บข้อมูล
แบบสอบถามในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/2020



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2. รายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชน

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2021

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาโทชั้นโท ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2028

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการทำนิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภาณุ ฤประดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2026

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการค้างานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีรุณีภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2027

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ คร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.ฉวีนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/2036

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยเซนต์หลุยส์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีรุณีภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/2155



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยแสงธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบวัดประสิทธิผล กับคณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2108

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท, กรุงเทพมหานคร 10330

4 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผล กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2024

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรินทร์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภาณุ คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศร 0512.6(2771)/2022

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ดิฉันมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด
 ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ดิฉันผู้วิจัยจะได้
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ
 การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/2153

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบวัดประสิทธิผล กับคณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2029

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีนิภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด
 ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ
 การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2154

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมป์ฟอร์ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบวัดประสิทธิผล กับคณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิงฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2110

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยทองสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพ กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2031

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยอุตสาหกรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2111

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพ กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศษ 0512.6(2771)/2035

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยอินเตอร์ล้าปิง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด
 ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ
 การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคณาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2034

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยเชิงรอย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิปรัชญา ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาใน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา
 คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด
 ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ
 การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/2030



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีภา คุปรัดน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัด ประสิทธิภาพองค์กร กับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิศสุภา ปิจฉิมสวัสดิ์ ได้ทำ การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

รายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชนที่ขอดำเนินการเก็บข้อมูล

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
5. มหาวิทยาลัยรังสิต
6. มหาวิทยาลัยชนบุรี
7. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
8. มหาวิทยาลัยคริสเตียน
9. วิทยาลัยเซนต์อีส์ท์บางกอก
10. วิทยาลัยดุสิตธานี
11. วิทยาลัยทองสุข
12. วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
13. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
14. วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
15. วิทยาลัยเซียงราย
16. มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด
17. วิทยาลัยแสงธรรม
18. มหาวิทยาลัยปทุมธานี
19. วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง
20. วิทยาลัยเซนต์เทเรซา อินติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

องค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(สำหรับ คณบดี หัวหน้าภาค / หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์)

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคล จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านปัจจัย
 - ตอนที่ 3 แบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชา
5. เมื่อท่านได้ให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ของผู้วิจัยที่ปรากฏอยู่บนซอง
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. คณะ / ภาควิชาที่ท่านสังกัดในปัจจุบัน

คณะ.....

ภาควิชา.....

สาขาวิชา.....

2. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

3. อายุ

1. ไม่เกิน 30 ปี

2. 31 – 40 ปี

3. 41 – 50 ปี

4. 51 – 60 ปี

5. 61 ปีขึ้นไป

4. การศึกษาสูงสุด

1. ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3. ปริญญาเอก

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

1. อาจารย์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์

3. รองศาสตราจารย์

4. ศาสตราจารย์

6. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 6 ปี

2. 6 – 10 ปี

3. 11 – 15 ปี

4. 16 – 20 ปี

5. 21 ปีขึ้นไป

7. ประสบการณ์ในการบริหาร

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 6 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 16 – 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 21 ปีขึ้นไป | |

8. ตำแหน่งทางการบริหาร

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. หัวหน้าภาควิชา | <input type="checkbox"/> 2. คณบดี / รองคณบดี |
| <input type="checkbox"/> 3. อาจารย์ | |



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2

แบบสอบถามด้านปัจจัย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาในแต่ละข้อรายการ โดยทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุดโดยพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
คุณลักษณะภาวะผู้นำ						
ด้านบุคลิกภาพ						
1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
2	มีสติปัญญา ไหวพริบ และปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
3	มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และการกระทำของตนในการบริหารงาน					
4	มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
5	มีความยุติธรรม และไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน					
6	มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว					
7	มีสุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ					
ด้านวิชาการ						
8	มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน					
9	มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง					
10	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งในและนอกหน่วยงาน					
11	สามารถทำงานวิจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาและสังคมในวงกว้าง					
12	มีประสบการณ์ด้านการสอนสามารถเชื่อมโยงแนวคิดและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านบริหาร						
13	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างมีหลักวิชา					
14	มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีและเป็นระบบ					
15	มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับภาควิชา มุ่งมั่นและมีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาภาควิชาสู่ระดับความเป็นนานาชาติ					
16	มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจให้คนยอมรับความคิดและปฏิบัติตาม					
17	มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล					
18	มีความสุขรอบคอบในการพิจารณาปัญหาและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ					
19	มีความสามารถในการให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางการจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษา					
ด้านมนุษยสัมพันธ์						
20	มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
21	มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับอาจารย์และบุคคลอื่น					
22	มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
23	มีความอดทนในการแก้ไขและ/หรือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล					
24	มีความไว้วางใจอาจารย์ของภาควิชา					
25	ให้การยอมรับอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องทั้งในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
26	มีความจริงใจและเต็มใจที่จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว					
27	มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน					
28	มีความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรือเห็นแก่พวกพ้อง					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29	มีความเสียสละและทำงานโดยยึดประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก					
30	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย					
บทบาทภาวะผู้นำ						
ด้านบริหารวิชาการ						
31	พัฒนาหลักสูตรได้เหมาะสมกับความก้าวหน้าทางวิชาการและความต้องการของสังคม					
32	จัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
33	ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรวางแผนการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา					
34	ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ					
35	ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำรา เอกสาร และคู่มือประกอบการเรียนการสอน					
36	กำหนดแนวปฏิบัติให้อาจารย์ในภาควิชาจัดทำประมวลการสอนในรายวิชาที่อาจารย์รับผิดชอบ					
37	ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรกำหนดรายวิชา และอาจารย์ผู้สอนในแต่ละภาคเรียน					
38	นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีไปใช้ในการเรียนการสอน					
39	สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับเนื้อหาและเทคนิคการสอน					
40	สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชาทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ					
ด้านบริหารงานบุคคล						
41	ประเมินความต้องการอาจารย์ และจัดทำแผนอัตรากำลังอาจารย์ของภาควิชา					
42	จัดทำแผนการแสวงหาอาจารย์เชิงรุก เพื่อคัดเลือกอาจารย์ที่มีคุณภาพ					
43	กำหนด ขอบข่าย อำนาจหน้าที่ วิธีการปฏิบัติ และภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
44	มอบหมายงานแก่อาจารย์ในภาควิชาตามความถนัดและความเหมาะสม					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
45	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
46	สร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้กับอาจารย์ในภาควิชา					
47	วางแผนพัฒนาอาจารย์ของภาควิชาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
ด้านวิจัย						
48	กำหนดนโยบายการวิจัยของภาควิชาอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร					
49	แสวงหาแหล่งเงินทุนในการวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
50	กำหนดยุทธศาสตร์ การทำวิจัยเป็นทีมภายในภาควิชา					
ด้านนักศึกษา						
51	กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการรับเข้านักศึกษา					
52	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษาทั้งทางด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ					
53	ตัดเตือนและแนะนำนักศึกษาเมื่อปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง					
54	ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาในสถาบันอื่น ๆ					
55	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อประสานสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักศึกษาของภาควิชา					
ด้านบริหารทั่วไป						
56	กำหนดนโยบาย และแผนงานของภาควิชาเป็นลายลักษณ์อักษร					
57	จัดทำแผนปฏิบัติงานของภาควิชาและกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดปีการศึกษา					
58	จัดวางระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน					
59	จัดการและควบคุมงานพัสดุครุภัณฑ์ของภาควิชา					
60	บริหารงบประมาณที่ได้รับมาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์					
61	กำกับดูแลงานด้านธุรการของภาควิชา					
62	ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ผลงานของภาควิชา					
ด้านบริการวิชาการสู่สังคม						
63	ร่วมวางแผนและจัดทำโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม					
64	ร่วมกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่สังคม					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
65	แสวงหาแนวทางให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีโอกาสเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่สาธารณชน					
66	จัดประชุม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคคลทั่วไป					
ด้านการสอน						
67	วางแผนการสอน โดยเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร วิธีการสอน และการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน					
68	เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอนในรายวิชาที่สอน					
69	ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
70	ศึกษาค้นคว้าเทคนิคการสอนใหม่ ๆ					
พฤติกรรมภาวะผู้นำ						
ด้านการเน้นระบบงาน						
71	กำหนดมาตรฐานและทิศทางในการทำงานชัดเจน					
72	กำหนดกรอบเวลาในการทำงานและติดตามงาน					
73	แจ้งผลการทำงานที่ต้องการแก่อาจารย์					
74	ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการดำเนินการ					
75	กำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน					
76	กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละสายงาน					
77	กำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา					
78	ให้ข้อมูลข่าวสารของภาควิชากับหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
79	เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของภาควิชา					
80	ให้คำแนะนำวิธีการทำงานเชิงรุกแก่อาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง					
81	ตัดสินใจเกี่ยวกับงานเด็ดขาดไม่โลเล					
82	กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานสอนอย่างมีคุณภาพ					
83	พุดโน้มน้าวให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชา					
84	อธิบายวิธีการปฏิบัติงานแก่อาจารย์					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการเน้นบุคคล						
85	ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของอาจารย์					
86	ให้การยอมรับความสามารถของอาจารย์แต่ละคน					
87	เปิดโอกาสให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการได้ตลอดเวลา					
88	ยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของอาจารย์ในภาควิชา					
89	เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม					
90	อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ และบุคลากรต่างๆ					
91	ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของอาจารย์ และบุคคลอื่น ๆ					
92	พยายามหาแนวทางลดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผลจนเป็นที่ยอมรับของคู่กรณี					
93	อธิบายให้ความกระจ่างแก่อาจารย์เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน					
94	ปรับวิธีการทำงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ					
95	เปิดโอกาสให้อาจารย์ซักถามเมื่อมีประเด็นที่สงสัย					
96	ให้แนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี					
97	ส่งเสริมให้มีการสื่อสารบนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน					
98	ปฏิบัติกับอาจารย์อย่างเป็นมิตร					
99	ให้เกียรติอาจารย์อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
100	นำข้อเสนอของอาจารย์ไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลดีต่อนักศึกษา					
101	จัดทำโครงการทางวิชาการที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาการและวิชาชีพของอาจารย์					

ตอนที่ 3

แบบวัดประสิทธิผลองค์การ

คำชี้แจง แบบวัดประสิทธิผลองค์การนี้ เป็นแบบวัดประสิทธิผลองค์การของภาควิชา ชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงของภาควิชา / สาขาวิชา ของท่านให้มากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย

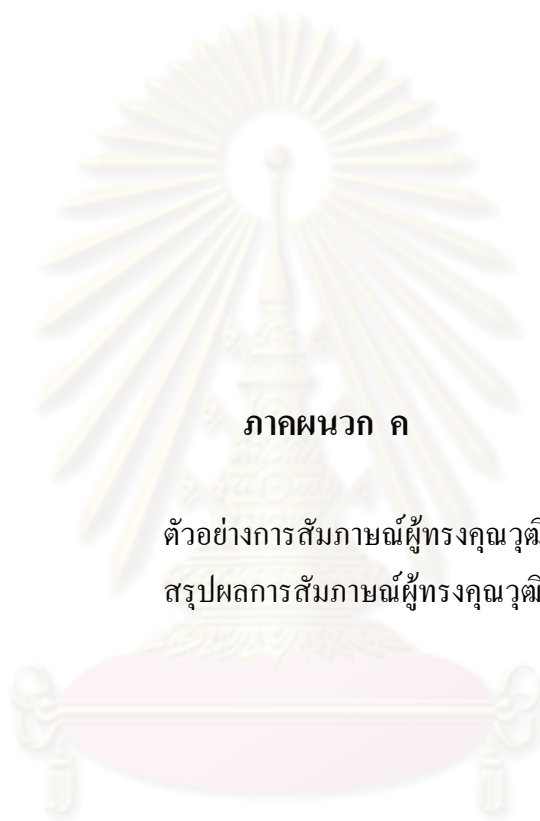
ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการปรับตัว						
1	ภาควิชาสามารถปรับตัว ได้ทันกับสภาพการแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน					
2	ภาควิชามีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
3	ภาควิชาสามารถกระตุ้นให้อาจารย์ของภาควิชาเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การ					
4	ภาควิชามีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน					
5	ภาควิชานำแนวคิด และวิธีดำเนินงานใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม					
6	ภาควิชาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ					
7	ภาควิชาสนับสนุนให้อาจารย์นำวิธีการสอนแนวใหม่ที่เหมาะสมกับสาขาวิชาไปใช้					
8	ภาควิชานำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน					
9	ภาควิชานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยไปใช้ในการบริหารจัดการ					
10	ภาควิชามีการพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของภาควิชา					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการบรรลุเป้าหมาย						
11	บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด					
12	บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามหลักสูตร					
13	บัณฑิตได้งานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาภายใน 1 ปี					
14	บัณฑิตประกอบอาชีพตรงตามสาขาวิชาชีพ					
15	บัณฑิตมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม					
16	ภาควิชามีผลงานวิจัยของอาจารย์ตามเกณฑ์ที่กำหนด					
17	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่องทุกปี					
18	ภาควิชามีผลงานวิจัยของอาจารย์ในภาควิชาที่ได้รับการอ้างอิง					
19	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น					
20	ภาควิชามีผลงานวิจัยที่นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการภายในสถาบันและภายนอกสถาบันอย่างต่อเนื่อง					
21	ภาควิชามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันอย่างต่อเนื่อง					
22	ภาควิชามีผลงานการให้บริการทางวิชาการที่ขึ้นนำสังคมอย่างต่อเนื่อง					
23	อาจารย์ได้รับเชิญจากหน่วยงานภายนอกไปเป็นวิทยากร					
24	หัวหน้าภาควิชา อาจารย์เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้กับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย					
25	ภาควิชาสามารถดำเนินโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด					
26	ภาควิชาสามารถปฏิบัติงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
27	ภาควิชามีนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง					
ด้านการบูรณาการ						
28	ภาควิชามีการปรึกษาหารือร่วมกันในการปฏิบัติงานเสมอ					
29	ภาควิชามีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้อาจารย์มุ่งมั่นและทุ่มเทความรู้ความสามารถในการสอน					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
30	ภาควิชาให้เกียรติและเห็นคุณค่าของอาจารย์					
31	ภาควิชามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการตัดสินใจในการสอนของอาจารย์					
32	ภาควิชามีบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์					
33	ภาควิชาเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ					
34	ภาควิชาให้โอกาสอาจารย์ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน					
35	ภาควิชามีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
36	ภาควิชามีการเสริมสร้างบรรยากาศของความเป็นเพื่อนร่วมงานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ร่วมกัน					
37	อาจารย์ของภาควิชามักจะขอคำปรึกษาจากหัวหน้าภาควิชาเมื่อมีปัญหา					
38	อาจารย์ของภาควิชาเชื่อมั่น ศรัทธา และยอมรับในตัวหัวหน้าภาควิชา					
39	อาจารย์ของภาควิชารู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับหัวหน้าภาควิชาในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งส่วนตัวและในเรื่องของงาน					
40	ภาควิชามีลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
41	ภาควิชามีการติดต่อประสานงานที่ก่อให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
42	ภาควิชามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลายช่องทาง					
43	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ					
44	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในภาควิชา					
45	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน					
46	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
47	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
48	อาจารย์ของภาควิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน					
49	อาจารย์ของภาควิชามีความพึงพอใจในผลงานของภาควิชา					
50	ภาควิชามีกลไกในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดในภาควิชาได้อย่างเรียบร้อย เป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้อง					
51	ภาควิชามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรึกษาหารือแนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง					
52	อาจารย์ของภาควิชาสามารถติดต่อสื่อสารกับภาควิชาได้อย่างสบายใจ					
ด้านการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม						
53	อาจารย์ของภาควิชามีความเชื่อมั่นและศรัทธาในภาควิชา					
54	ภาควิชาสามารถโน้มน้าวให้อาจารย์ทำงานร่วมกันเป็นทีม					
55	ภาควิชามีแนวปฏิบัติทางวินัยที่สมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติ					
56	อาจารย์ของภาควิชารู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของภาควิชา					
57	ภาควิชาส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อความรักความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน					
58	อาจารย์ของภาควิชาเต็มใจใช้เวลาเข้าร่วมในกิจกรรมทางวิชาการสม่ำเสมอ					
59	อาจารย์ของภาควิชายินดีช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของภาควิชา					
60	หัวหน้าภาควิชาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา					
61	อาจารย์ของภาควิชาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา					
62	หัวหน้าภาควิชาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดี สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อาจารย์					
63	อาจารย์ให้ความสำคัญกับตนเอง และยินดีให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้วยความเต็มใจ					
64	อาจารย์ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของนักศึกษา					



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิด
ในการวิจัยเรื่อง วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้แก่อะไรบ้าง
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือไม่อย่างไร และมากน้อยเพียงใด
3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาหรือไม่อย่างไร และมากน้อยเพียงใด
 - 3.1 นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีปัจจัยคุณลักษณะผู้นำอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วย บทบาทด้านบริหารวิชาการ บทบาทด้านบริหารงานบุคคล บทบาทด้านวิจัย บทบาทด้านนักศึกษา บทบาทด้านบริหารทั่วไป บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม และบทบาทด้านการสอน ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาหรือไม่อย่างไร และมากน้อยเพียงใด
 - 4.1 นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีปัจจัยคุณลักษณะผู้นำอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
5. ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำประกอบด้วย พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงาน ซึ่งประกอบด้วย มุ่งเน้นที่ผลผลิต การริเริ่มโครงการงาน การเป็นตัวแทน การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ การโน้มน้าวจิตใจ และการมุ่งไปที่หัวหน้างาน พฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคลซึ่งประกอบด้วย การยอมรับความไม่แน่นอน การยอมให้เสรีภาพ การคำนึงถึงจิตใจ ความสมานฉันท์ การบูรณาการ ความถูกต้องในการคาดการณ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาหรือไม่ อย่างไร และมากน้อยเพียงใด
 - 5.1 นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีปัจจัยคุณลักษณะผู้นำอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ ปัจจัยภาวะผู้นำ	1		2		3		4		5	
	ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1) คุณลักษณะภาวะผู้นำ	✓		✓		✓		✓		✓	
- คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	✓		✓		✓		✓		✓	
- คุณลักษณะด้านวิชาการ	✓		✓		✓		✓		✓	
- คุณลักษณะด้านบริหาร	✓		✓		✓		✓		✓	
- คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์	✓		✓		✓		✓		✓	
- คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	✓		✓		✓		✓		✓	
เพิ่มเติม										
- คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ • จิตสาธารณะ			✓		✓					
- คุณลักษณะด้านวิชาการ • มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน • มีความรู้ในศาสตร์ที่เป็นสหวิทยาการ	✓						✓			

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ	1		2		3		4		5	
	ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
ปัจจัยภาวะผู้นำ	✓		✓		✓		✓		✓	
2) บทบาทภาวะผู้นำ	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านบริหารวิชาการ	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านบริหารงานบุคคล	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านวิจัย	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านนักศึกษา	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านบริหารทั่วไป	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านบริการวิชาการสู่สังคม	✓		✓		✓		✓		✓	
- บทบาทด้านการสอน	✓		✓		✓		✓		✓	

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย
เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ ปัจจัยภาวะผู้นำ	1		2		3		4		5	
	ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน		ยืนยัน	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
3) พฤติกรรมภาวะผู้นำ	✓		✓		✓		✓		✓	
3.1 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงาน	✓		✓		✓		✓		✓	
- มุ่งเน้นที่ผลผลิต	✓		✓		✓		✓		✓	
- การริเริ่มโครงสร้างงาน	✓		✓		✓		✓		✓	
- การเป็นตัวแทน	✓		✓		✓		✓		✓	
- การสมมุติบทบาทภาวะผู้นำ	✓		✓		✓		✓		✓	
- การโน้มน้าวจิตใจ	✓		✓		✓		✓		✓	
- การมุ่งไปที่หัวหน้างาน	✓		✓		✓		✓		✓	
3.2 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล	✓		✓		✓		✓		✓	
- การยอมรับความไม่แน่นอน	✓		✓		✓		✓		✓	
- การยอมให้เสรีภาพ	✓		✓		✓		✓		✓	
- การคำนึงถึงจิตใจ	✓		✓		✓		✓		✓	
- ความสมานฉันท์	✓		✓		✓		✓		✓	
- การบูรณาการ	✓		✓		✓		✓		✓	
- ความถูกต้องในการคาดการณ์	✓		✓		✓		✓		✓	

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ เกิดเมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2504 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาจิตวิทยา) จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปี พ.ศ.2527 Master of Education (Education Administration) จาก University of Missouri ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2532 และในปี พ.ศ.2548 เข้าศึกษาต่อหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายการคลัง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย