

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP MODEL FOR DIRECTORS OF CENTERS
FOR COOPERATIVE EDUCATION IN THAI UNIVERSITIES

Miss Thanita Khomphatraporn



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 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สห กิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
โดย	นางสาวธัญญา โขมพัตรภรณ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน)

ฐานิฎา โขมพัตราภรณ์ : การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย (DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP MODEL FOR DIRECTORS OF CENTERS FOR COOPERATIVE EDUCATION IN THAI UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 223 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ 3) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ 4) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรทั้งสิ้น 17 มหาวิทยาลัย วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติพื้นฐาน (การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิค PNI modified) เพื่อนำมาสรุปสาระสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า

1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยสามารถนำแนวคิด The Competing Values Framework โดย Quinn (1996) มาใช้ได้โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำทางเลือกทั้งสิ้น 8 รูปแบบ ได้แก่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตาม 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับทิศทาง 1.6 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต 1.7 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง และ 1.8 รูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม

2) สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจากแบบสอบถามคือรูปแบบอำนวยการและแบบพี่เลี้ยง ต่างจากผลการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นรูปแบบผู้กำกับติดตามและแบบผู้ประสาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำจากแบบสอบถามคือรูปแบบอำนวยการและแบบพี่เลี้ยง แต่ผลจากการสัมภาษณ์ คือ รูปแบบผู้เจรจาต่อรองกับรูปแบบนวัตกรรม

3) ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาพบค่าสูงสุดคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (PNI=0.19) รองมาคือรูปแบบพี่เลี้ยง (PNI=0.17)

4) รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่พัฒนาขึ้นคือ multistage leadership model มีทั้งสิ้น 5 รูปแบบแบ่งตามระยะการพัฒนางานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานและผู้กำกับติดตามในระยะที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานและผู้กำหนดทิศทาง หรือรูปแบบพี่เลี้ยง อำนวยการ และผู้กำกับติดตามในระยะที่ 2 รูปแบบผู้เจรจาต่อรองกับพี่เลี้ยงในระยะที่ 3 และรูปแบบผู้เจรจาต่อรองกับนวัตกรรมในระยะที่ 4 เป็นระยะสุดท้าย

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง ลายมือชื่อนิสิต

การศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

ปีการศึกษา 2558

5384217427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: DIRECTOR OF COOPERATIVE EDUCATION OFFICE / LEADERSHIP MODEL

THANITA KHOMPHATRAPORN: DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP MODEL FOR DIRECTORS OF CENTERS FOR COOPERATIVE EDUCATION IN THAI UNIVERSITIES. ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 223 pp.

The objectives of this research is to 1) study the leadership framework for the directors of cooperative education (Co-op) offices in Thai universities, 2) address the current and desired leadership models for directors of the Co-op offices in Thai universities, 3) assess the needs to improve the leadership model, and 4) develop a leadership model for the directors of Co-op offices in Thai universities using a mixed method. The population of this research includes all 17 higher education institutes where there are assigned units to specifically manage Co-op activities. The data collection method utilizes semi-structured interview and a questionnaire survey. The data are analyzed using content analysis and descriptive statistics (frequency distribution, mean, standard deviation and PNI technique). The results show that:

1) the leadership framework of the Co-op directors in Thai universities well agrees with the Competing Values Framework (CVF). Under the CVF there are eight alternative leadership models that are 1.1) Mentor, 1.2) Facilitator or Stimulator, 1.3) Monitor, 1.4) Coordinator, 1.5) Director, 1.6) Producer, 1.7) Negotiator, and 1.8) Innovator;

2) the current leadership model of the Co-op directors based on the questionnaire results falls into the Facilitator and Mentor alternatives, which differ from those from executive interviews in which are classified as the Monitor and Coordinator alternatives; whereas the desired alternatives from the questionnaire are Facilitator and Mentor, and the desired ones based on the interviews are Negotiator and Innovator;

2) the current leadership model of the Co-op directors based on the questionnaire results falls into the Facilitator and Mentor alternatives, which differ from those from executive interviews in which are classified as the Monitor and Coordinator alternatives; whereas the desired alternatives from the questionnaire are Facilitator and Mentor, and the desired ones based on the interviews are Negotiator and Innovator;

3) the results from need analysis indicate that Negotiator (PNI=0.19) is the top priority followed by Mentor (PNI=0.17);

4) the leadership model for directors of the Co-op offices in Thai universities is Multistage leadership model composed of 5 alternative models divided into four development phases of the Co-op activities. They are "Monitor and Coordinator" in the initial phase, "Mentor, Facilitator, and Monitor" or "Coordinator and Director" in Phase 2, "Negotiator and Mentor" in Phase 3, and "Negotiator and Innovator" which is the ultimate model in the final phase.

Department: Educational Policy Management and Leadership Student's Signature

Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปอง สิ้น วิเศษศิริ และ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งสองท่านที่กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษาและความรู้ที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน จึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท ประธานกรรมการ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิมรย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อีกครั้งหนึ่งสำหรับความรู้ ข้อมูลและคำแนะนำในทุกประเด็นสำคัญเกี่ยวกับงานสหกิจศึกษา ตั้งแต่การค้นคว้าข้อมูลสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพปัจจุบันและให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมสหกิจศึกษาไทยด้วยดีเสมอมา

กราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือการวิจัย ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ และเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำฯ ให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงใช้ในมหาวิทยาลัยของไทยต่อไป

กราบขอบพระคุณผู้บริหารสถาบันที่มีจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาทั้ง 17 สถาบัน ผู้บริหารองค์กรผู้ใช้บัณฑิต ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา คณาจารย์นิเทศ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษาทั้งท่านที่อยู่ในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและผู้ให้ความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลและประสานการติดตามความคืบหน้าในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.กัณทิมา ศิริจิระชัย ดร.สัมพันธ์ ศิลปะนาฏ ดร.นฤมล รักษาสุข ผศ.ดร.ผดุงศักดิ์ สุขสะอาด ผศ.ดร.จิตรพร ลิละวัฒน์, ดร.อลงกต ยะไวทย์ อาจารย์ ณชติพงศ์ อุทอง อาจารย์ เรืองยศ วัชรเกตุ ดร.สุวรรณา เตชชาติ Professor Yasushi Tanaka อาจารย์ สำรวัย เหลือล้นและคุณจิตตานันท์ ติกุล หากมิได้ความกรุณาจากท่านเหล่านี้คงไม่สามารถทำงานสำเร็จด้วยดีภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณผู้เลี้ยง โขมพัตราภรณ์ มารดาผู้ให้กำลังใจและสนับสนุนการศึกษาอย่างเต็มที่ด้วยดีมาโดยตลอด สมาชิกในครอบครัวทุกคน เพื่อนรักเตรียมอุดมฯที่ให้ทั้งแรงกาย ความห่วงใยและกำลังใจ รวมถึงกลุ่มเพื่อนนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสำหรับคำแนะนำในการทำงานวิจัย ทั้งหมดนี้มีคุณค่าต่อผู้วิจัยอย่างมากซึ่งส่งผลให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.6 ขอบเขตของการศึกษา	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ	14
2.2 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นมาของสหกิจศึกษาและแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี	33
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	55
3.2 ขั้นตอนการวิจัย	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76

4.1 ผลการศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย.....	77
4.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม.....	89
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย.....	91
4.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย.....	108
4.5 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1.....	112
4.6 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 1 โดยจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล.....	115
4.7 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2.....	125
4.8 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2 ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	128
4.9 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับ สมบูรณ์.....	132
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	139
5.2 การอภิปรายผล.....	142
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	155
รายการอ้างอิง.....	161
ภาคผนวก.....	169
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย ของไทย.....	170

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	175
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	223



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างๆตามลำดับการพัฒนาของแนวคิด.....	18
ตารางที่ 2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบตามแนวคิดของ R. E. Quinn.....	28
ตารางที่ 3 Top ranked University Co-op Programs 2008-2011.....	45
ตารางที่ 4 การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลงานสหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย.....	48
ตารางที่ 5 ประชากรในการวิจัยและรายชื่อมหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา	55
ตารางที่ 6 ผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลที่ได้จากแต่ละกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย	57
ตารางที่ 7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
ตารางที่ 9 สรุปจำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกและที่ได้คืนแยกรายกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล.....	66
ตารางที่ 10 ตารางสรุปสภาพปัญหาเบื้องต้นของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย ของไทย	80
ตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของQuinn(1996 และ 2011) ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิด การวิจัย	82
ตารางที่ 12 ตารางแจกแจงผู้ให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์ตามตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์	89
ตารางที่ 13 ตารางแจกแจงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม	90
ตารางที่ 14 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ ผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย	92
ตารางที่ 15 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ ผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินตนเองของ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา.....	94

ตารางที่ 16 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินโดยอาจารย์ที่
ปรึกษาและเจ้าหน้าที่..... 94

ตารางที่ 17 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย 96

ตารางที่ 18 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากการประเมินตนเองของ
ผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษา 98

ตารางที่ 19 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินโดยอาจารย์ที่
ปรึกษาและเจ้าหน้าที่..... 98

ตารางที่ 20 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม..... 100

ตารางที่ 21 สรุปค่าPNI ของแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำและระดับความต้องการจำเป็นในการ
ปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของ
ไทย..... 109

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดจากแบบสอบถามและ
รูปแบบที่มีความถี่สูงสุดจากแบบสัมภาษณ์ 112

ตารางที่ 23 ตารางแจกแจงสถานภาพของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง
รูปแบบฯ ฉบับที่ 1..... 115

ตารางที่ 24 เกณฑ์คะแนนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ
(ฉบับที่ 1) ในแบบสอบถาม..... 116

ตารางที่ 25 เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ผลจากค่าประเมินไปสู่แนวทางในการยกร่างรูปแบบฯ
ฉบับที่ 2..... 118

ตารางที่ 26 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 รูปแบบ
ทางเลือกที่ 1..... 119

ตารางที่ 27 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 รูปแบบ
ทางเลือกที่ 2..... 121



ภาพที่ 17 การเปรียบเทียบความถี่จากแบบสัมภาษณ์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ...	96
ภาพที่ 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ...	97
ภาพที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ จากการประเมินตนเองของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา.....	98
ภาพที่ 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ในการประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่.....	99
ภาพที่ 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบต่างๆในสภาพปัจจุบัน	110
ภาพที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบต่างๆในสภาพที่พึงประสงค์.....	110
ภาพที่ 23 การเปรียบเทียบค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบของแต่ละรูปแบบ.....	111
ภาพที่ 24 การปรับปรุงร่างรูปแบบทางเลือกสองทางเลือกในร่างรูปแบบฯฉบับที่ 2 ตามกรอบ แนวคิดการวิจัย แสดงความแตกต่างระหว่างร่างรูปแบบฯฉบับที่ 1 และร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2	128
ภาพที่ 25 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยแบบ “Multi-stage Leadership Model” ฉบับสมบูรณ์.....	132
ภาพที่ 26 การเปรียบเทียบค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันจากแบบสัมภาษณ์.....	145
ภาพที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำฯจากแบบสอบถาม	145
ภาพที่ 28 องค์ประกอบร่วมและต่างของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Quinn (1996และ 2011).....	146
ภาพที่ 29 เปรียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาใน สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์จากความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	149

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในแต่ละปีประเทศไทยมีความต้องการแรงงานที่มีความรู้และมีคุณภาพเป็นจำนวนมาก แรงงานที่มีความรู้เหล่านั้นได้แก่ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี เพื่อผลักดันให้การพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการของไทยสามารถเดินหน้าไป ได้ตามแผนการพัฒนาของชาติ แม้ว่าในปัจจุบันบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากร่วมมหาวิทยาลัยของไทยก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ช่องว่างในปัญหาการขาดแคลนแรงงานก็ยังคงอยู่

จากรายงานการศึกษาเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยกับ ประเทศเพื่อนบ้าน : กรณีศึกษาประเทศเวียดนาม (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2554) ได้ระบุ ถึงข้อเสนอเชิงนโยบายด้านกำลังคนภาคอุตสาหกรรมว่า “ประเทศไทยควรมีการจัดทำแผนพัฒนา กำลังคนภาคอุตสาหกรรมและผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันใน ลักษณะสามประสาน ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษาและผู้ประกอบการ ”

บทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันการศึกษาต่อความร่วมมือดังกล่าวมีความสำคัญ อย่างยิ่งเพราะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตสู่ตลาดแรงงานทั้ง สู่ภาคการผลิตและภาคบริการ และเนื่องจากค่านิยมในการศึกษาต่อที่เปลี่ยนไปจากในอดีตทำให้ สัดส่วนของผู้เรียนในสายสามัญสูงกว่าผู้เรียนในสายวิชาชีพ หรือนักศึกษาที่เรียนจบจากอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่ยังมุ่งที่จะเรียนต่อเนื่องในระดับอุดมศึกษาเพื่อหวังจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานที่สูงขึ้น กว่าเดิม อีกทั้งยังมีค่านิยมทางสังคมที่ผู้ปกครองพยายามผลักดันให้บุตรหลานต้องเรียนจบระดับ ปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ดังนั้น ความคาดหวังในคุณภาพของบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญา ตรีจึงยิ่งมีมากขึ้น “มหาวิทยาลัย” จึงกลายเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรที่สำคัญสูงสุดของชาติในการป้อน แรงงานที่มีศักยภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานให้ได้มากที่สุด และต้องให้ได้แรงงานที่ สามารถทำงานได้จริงเมื่อจบการศึกษาเข้าสู่อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆของประเทศ ดังนั้นคุณภาพ และความพร้อมในการทำงานของบัณฑิตเมื่อเข้าสู่ระบบการทำงานในภาคธุรกิจต่างๆย่อมขึ้นกับ ความรู้และประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับระหว่างการศึกษาในร่วมมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถนำไปใช้ต่อ ยอดในการประกอบอาชีพของตนได้ กล่าวคือ อุปทานของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย กับอุปสงค์ของภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันเพื่อลดปัญหาการขาด แคลนแรงงานขณะเดียวกันยังต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาบัณฑิตว่างงานเนื่องจากการ mismatch ซึ่ง อาจนำไปสู่ปัญหาทางสังคมอื่นๆตามมา

รายละเอียดที่ระบุในการศึกษาของดร.ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ (เมื่อ 20 เมษายน 2555) ผู้อำนวยการวิจัยด้านการพัฒนาแรงงาน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย(ทีดีอาร์ไอ) กล่าวถึง การศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน(ความต้องการกำลังคน) ว่า ”เศรษฐกิจไทยในช่วงกว่า ยี่สิบปีที่ผ่านมา มีความผันผวนค่อนข้างมากส่งผลให้ตลาดแรงงานของไทยโดยเฉพาะด้านอุปสงค์มีความผันผวนค่อนข้างมาก โดยหลังจากปี 2533 เป็นต้นมาภาคเศรษฐกิจไทยโดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นการผลิตแบบกึ่งเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว กอปรกับทางรัฐบาลมีนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาให้เรียนฟรีจาก 9 ปี เป็น 12 ปี ทำให้มีผู้เข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมากขึ้นและมุ่งเรียนต่อปริญญาตรี โดยคิดว่าจะได้ค่าตอบแทนและอนาคตที่สดใสและมั่นคงกว่า แต่สภาพเป็นจริงอุปสงค์ของตลาดแรงงานภาคการผลิตและบริการยังไม่สามารถขยาย ตัวได้ทันกับการเพิ่มขึ้นของผู้จบได้ ถึงแม้ในปี 2553 การขยายตัวของภาคการผลิตและบริการสามารถจ้างงานผู้สำเร็จระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นสัดส่วนถึงร้อยละ 9.9 ก็ตาม ผลที่ตามมา ยังปรากฏว่ามีอุปทานมากกว่าอุปสงค์และเกิดการว่างงานทั้งในระดับ ปวส. และปริญญาตรีกระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นปัญหาที่สะสมจากการใช้นโยบายการขยายสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐจากการยกระดับวิทยาลัยครูเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกระจายอยู่ทั่วประเทศทำให้จำนวนผู้จบการศึกษาเกินความต้องการ เกิดปัญหาการว่างงานในระดับปริญญาตรีรวมกันมากกว่า 1 แสนคน”

การผลิตบัณฑิตให้ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของสถานประกอบการเพื่อลดช่องว่างระหว่างอุปทานและอุปสงค์ของแรงงานจึงเป็นความท้าทายของภาครัฐที่ต้องเร่งหาวิธีแก้ไข ซึ่งภาครัฐได้เร่งให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งได้ตระหนักถึงปัญหาคุณภาพบัณฑิตและสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบทวิภาคีที่มีการจัดให้นักศึกษาได้เข้าไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการและเน้นให้นักศึกษาได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่นักศึกษาเรียนอยู่ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้นักศึกษามีโอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงตามที่ระบุไว้ใน “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องการผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนเพื่อรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ การดำเนินงานหัวข้อ 3.2 ที่ระบุให้มีการขยายการศึกษาระบบทวิภาคีและสหกิจศึกษาและเน้นการฝึกงานในสถานประกอบการ” สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่สองพ.ศ. 2551 ถึง 2565 คือ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์”

นอกจากนี้ ตัวแทนของภาครัฐ คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556) ยังได้จัดให้มีการศึกษาร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษากับองค์กรผู้ใช้บัณฑิต โดยสนับสนุนให้จัดการศึกษาระบบสหกิจศึกษาที่เป็นระบบการบูรณาการจัดการศึกษากับการทำงาน (Work Integrated Learning) รูปแบบหนึ่ง ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงในองค์กรผู้ใช้บัณฑิต เพื่อช่วยให้บัณฑิตสามารถเรียนรู้และเข้าใจชีวิตการทำงานก่อนสำเร็จการศึกษาและได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะวิชาชีพที่เป็นความต้องการขององค์กรผู้ใช้บัณฑิตอย่างแท้จริงและยังเป็นแนวทางสำคัญให้บัณฑิตสามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติงานจริงได้

ในต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ เยอรมัน แคนาดา และสหรัฐอเมริกาได้จัดให้มีการสร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพ จนในที่สุดพัฒนารูปแบบเป็นหลักสูตรสหกิจศึกษาเมื่อมาประมาณ 100 ปีที่ผ่านมา ได้มีการวิจัยแล้วว่าหลักสูตรสหกิจศึกษาสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบัณฑิตให้ก้าวสู่โลกอาชีพได้จริง จนมีการขยายผลการจัดสหกิจศึกษาไปยังสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551 อ้างถึงในรายงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ต่อมามีการก่อตั้งองค์รณานาชาติที่เกี่ยวข้องกับสหกิจศึกษา เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและพัฒนาสหกิจศึกษาร่วมกันคือ World Association for Cooperative Education(WACE)และNational Commission for Cooperative Education (NCCE) ซึ่งทั้งสององค์กรนี้ได้รวมตัวกันในปี ค.ศ.2012 โดยใช้ชื่อว่า Cooperative and Work Integrated Education และคงชื่อย่อว่า WACE โดยขยายผลกิจกรรมไม่จำกัดเฉพาะสหกิจศึกษาแต่รวมถึงการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานในรูปแบบอื่นๆอีกด้วย ส่วนสหกิจศึกษานั้นได้ขยายผลมาสู่เอเชียแปซิฟิกทั้งในประเทศไทย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศจีน (ฮ่องกง) และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (สมาคมสหกิจศึกษาไทย 2552 : 3-5)

สำหรับประเทศไทย สหกิจศึกษาได้เริ่มเข้ามาเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2536 โดยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นผู้ริเริ่มระบบสหกิจศึกษาและยังเป็นผู้บัญญัติคำ “สหกิจศึกษา” ขึ้นและนำมาใช้ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นแห่งแรก ต่อมาสหกิจศึกษาได้ขยายไปยังมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และอื่นๆ จนถึงปีการศึกษา 2545 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณแก่สถาบันอุดมศึกษาที่จัดสหกิจศึกษา โดยมีการริเริ่มโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาโดยมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น 17 แห่ง สถานประกอบการ 257 แห่ง และนักศึกษา 679 คน ร่วมในโครงการนำร่อง และได้ขยายผลอย่างต่อเนื่องจนถึงรุ่นที่ 5 ในปีการศึกษา 2547 รวมผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น เป็นสถาบันอุดมศึกษา 60 แห่ง สถานประกอบการ 2,000 แห่ง และนักศึกษา 10,444 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2551 : 5) นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาสหกิจศึกษาได้ขยายอย่างรวดเร็วสู่ระดับชาติโดยรัฐบาลได้ก้าวเข้ามาสนับสนุนผ่านทบวงมหาวิทยาลัย โดยมี

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ แผนการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมสหกิจศึกษา จนถึงปัจจุบันการดำเนินงานสหกิจศึกษาได้พัฒนาเข้าสู่ลักษณะพหุภาคีคือมีหน่วยงานหลายภาคส่วนเข้ามาร่วมมีบทบาท ส่งผลให้สหกิจศึกษาทวีความสำคัญมากขึ้น มีสหกิจศึกษาเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวางในเกือบทุกสาขาวิชาในหลายสถาบันอุดมศึกษาทั้งสายวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยจากการสำรวจข้อมูลล่าสุดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปี 2554 พบว่า มีสถาบันอุดมศึกษาที่นำสหกิจศึกษามาใช้ถึง 108 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : 2554) และในปัจจุบันปีการศึกษา 2558 มีสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมมีมากกว่า 170 แห่งทั่วประเทศไทย

การเรียนการสอนในลักษณะสหกิจศึกษายังเป็นจุดเน้นเชิงนโยบายที่สำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีการระบุไว้ในกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ให้มีตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิตว่าด้วยการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้และประยุกต์ความรู้มาใช้พัฒนาตนเองได้ และยังสามารถทำผลงานเพื่อช่วยพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้ องค์กรผู้ใช้บัณฑิตเองก็ได้รับผลประโยชน์ร่วมจากการที่เสนอให้นักศึกษามาฝึกปฏิบัติสหกิจศึกษาด้วยเช่นกัน เพราะสามารถนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

มหาวิทยาลัยของไทยหลายแห่งมีนโยบายชัดเจนในการนำสหกิจศึกษามาเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและยังได้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดตั้งหน่วยงานกลางในลักษณะ shared resources ด้านสหกิจศึกษาขึ้นมาเพื่อคอยสนับสนุนคณะ/สาขาวิชาต่างๆในการกำหนดและควบคุมมาตรฐานการดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบันให้สอดคล้องทั่วกันทั้งสถาบัน (เรียกแทนหน่วยงานดังกล่าวในงานวิจัยฉบับนี้ว่า "ศูนย์สหกิจศึกษา") และกำหนดตำแหน่งงานผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานดังกล่าวว่า "ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา")

การดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นไปตามนโยบายจากส่วนกลางของสถาบันและการออกแบบหลักสูตรก็เป็นไปตามการตัดสินใจของคณะหรือสาขาวิชา โดยศูนย์สหกิจศึกษาเป็นหน่วยงานที่รวมภารกิจประสานไว้ที่จุดเดียวและสนับสนุนให้การทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสหกิจศึกษาในสถาบันเป็นไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทั้งนี้ บทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษานั้นจะแตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างตำแหน่งงานของมหาวิทยาลัย โดยเป็นตำแหน่งงานที่เทียบเท่าคณบดีในบางสถาบันหรือต่ำกว่าในอีกหลายสถาบัน สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีศูนย์สหกิจศึกษานั้น สถาบันย่อมมีความคาดหวังต่อผลงานในการสนับสนุนให้งานสหกิจศึกษาพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและได้ประสิทธิภาพสูงสุดจากทรัพยากรที่ได้จัดสรรลงไปให้แก่ศูนย์สหกิจศึกษา

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพจากการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและทีมงานย่อมต้องขึ้นกับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน รวมถึงการกำหนดนโยบายในการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาที่ชัดเจนและการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการด้านอื่นๆที่เอื้อต่อการทำงานของทีมงาน อาทิ การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเหมาะสม การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งหน้าที่และมีความพร้อมในการทำงานภายในศูนย์ฯ เป็นต้น เพื่อให้สถาบันสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากการจัดตั้งหน่วยงานและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆที่ได้จัดสรรลงไปดังกล่าว รวมถึงเกณฑ์ในการสรรหาผู้ที่มีความเหมาะสมต่อภารกิจงานในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและวางแผนพัฒนาให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาอีกด้วย

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษาของสถาบัน หรือระบบการบริหารจัดการสหกิจศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยนั้นยังไม่เคยมีการศึกษามากนักนับแต่เริ่มมีการจัดการเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา และเป็นหนึ่งในหัวข้อวิจัยที่จำเป็นและแนะนำโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องในโครงการสหกิจศึกษาของไทยว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต (ระบุในรายงานผลการศึกษาเรื่อง Current and Future Trends in Cooperative Education Research in Thailand (Guntima Sirijeerachai et al., 2014)) ดังนั้น การศึกษาในขอบเขตของงานวิจัยครั้งนี้ นับเป็นส่วนหนึ่งในการเริ่มให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบการบริหารงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยเพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของตำแหน่งงานสำคัญในการดำเนินงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่สามารถนำไปสู่องค์ความรู้ที่กว้างขวางต่อไป และอาจนำไปปรับใช้ในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งงานอื่นๆที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานในลักษณะ shared resources ภายในมหาวิทยาลัยของไทยได้อีกด้วย

1.2 คำถามในการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยควรเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยเป็นอย่างไร

3. ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยคืออะไร

4. รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

3. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

4. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์สหกิจศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงานสหกิจศึกษาของทุกคณะและหลักสูตรในสถาบัน ซึ่งเป็นหน่วยงานในลักษณะ shared resources ภายในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมงานเกี่ยวกับมาตรฐาน ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสถาบันและแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หน่วยงานนี้อาจมีชื่อเรียกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน อาทิ ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ ส่วนจัดหางานและฝึกงานของนักศึกษา ศูนย์พัฒนาอาชีพนักศึกษา กองสหกิจศึกษา สำนักสหกิจศึกษา สำนักงานสหกิจศึกษา งานสหกิจศึกษา เป็นต้น แต่ในงานวิจัยนี้จะเรียกรวมแทนว่า “ศูนย์สหกิจศึกษา”

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา หมายถึง ผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษา โดยอาจมีชื่อเรียกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าศูนย์ หัวหน้ากองสหกิจศึกษา หัวหน้าสำนัก หรือหัวหน้างาน เป็นต้น แต่ในงานวิจัยฉบับนี้จะเรียกรวมแทนว่า “ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา”

มหาวิทยาลัยของไทย หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรีภายใต้สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง (เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558)

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของกลุ่มพฤติกรรมหรือบทบาทที่จำเป็นของผู้นำที่แสดงออกมาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำ ซึ่งแบ่งได้เป็น 8 รูปแบบซึ่งเรียกแทนแบบจำลองของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบด้วยชื่อบทบาทต่างๆ (Robert E. Quinn, 1996) โดยปรับจากกรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Quinn & Rohrbaugh (1983) และ Cameron & Quinn (2011) ที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อองค์กรมีทั้งสิ้น 8 รูปแบบคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง และรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกร

รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึงผู้นำในบทบาทที่เน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงบนพื้นฐานของความถูกต้องและยุติธรรม

รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator or Stimulator) หมายถึงผู้นำในบทบาทที่เน้นความเป็นทีม มุ่งเน้นในการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมคิดเห็นและตัดสินใจอย่างเท่าเทียมและเปิดเผย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตาม (Monitor) หมายถึงผู้นำในบทบาทที่เน้นการคุมและติดตามผลงานตามตัวชี้วัดในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งตัวชี้วัดในระดับบุคคล ระดับทีม จะเฝ้าดูการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างใกล้ชิด รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลหรือของทีมโดยละเอียด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่เน้นการบริหารงานแบบบริหารโครงการ โดยกำหนดวิธีการ มาตรฐานการทำงานและแผนการทำงานให้ทุกคนในทีมปฏิบัติตาม มีความชำนาญในการบริหารข้ามสายงาน

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่เน้นเป้าหมายและทิศทางของการทำงาน สามารถกำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมายพร้อมกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังสามารถนิยามขอบเขตของปัญหาที่พบพร้อมวางกรอบทางเลือกของการแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ทีมนำไปปฏิบัติได้ โดยมอบหมายงาน&ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนได้อย่างมีระบบ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพเชิงผลิตผล (productivity) ให้มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ของงานมากกว่าวิธีการ มักจะปรับเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อให้ท้าทายมากขึ้นเสมอๆ สามารถบริหารเวลาและความเครียดได้เป็นอย่างดีและมีความคาดหวังต่อสมาชิกในทีมสูง

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่โดดเด่นเจรจาต่อรอง การหาพันธมิตรและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีความสามารถในการสร้างอิทธิพลทางความคิดเพื่อโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี นำเสนอและถ่ายทอดความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ โกล่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายร่วมมือทำงานด้วยกันแบบมีประโยชน์เอื้อต่อกันได้ และมักมองหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อนำทีมไปสู่โอกาสที่ดียิ่งขึ้น โดยเชื่อว่าทุกอย่างจะสามารถคลี่คลายไปได้อย่างราบรื่นเสมอ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (Innovator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทนี้โดดเด่นในการคิดสร้างสรรค์และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง จึงพร้อมรับมือกับปัญหาจากภายนอกหน่วยงานและองค์กรและจัดสร้างหน่วยงานให้มีความคล่องตัวในการจัดการกับความไม่แน่นอนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใส่ใจในสิ่งรอบตัวภายนอกหน่วยงานและภายนอกองค์กรดีกว่า ชอบเสี่ยงและกล้ารับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ข้อมูลประกอบและมีสัญชาตญาณในการประเมินสถานการณ์ที่ยังมาไม่ถึงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สนใจด้านนวัตกรรม สนับสนุนความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่ของสมาชิกในทีม มักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ซ้ำๆ

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาแบบจำลองของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่แสดงความคิดรวบยอดใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีองค์ประกอบคือ รูปแบบส่วนประกอบรูปแบบ แนวทางการจัดการบริหาร เจื่อนไขหรือข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดหลักสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. กรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำ 8 รูปแบบ หรือ The Competing Values Leadership หรือ The Eight Managerial Leadership Roles ซึ่งเรียกแทนรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบด้วยชื่อบทบาทต่างๆ ของผู้นำ (Robert E. Quinn, 1996) โดยปรับจากกรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Quinn & Rohrbaugh (1983) และ Cameron & Quinn (2011) ที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อองค์กร (organizational effectiveness) โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 รูปแบบ ไว้ดังนี้

- 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)
- 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator or Stimulator)
- 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตาม (Monitor)
- 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator)
- 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director)
- 1.6 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer)
- 1.7 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)
- 1.8 รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovator)

2. กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบ แบ่งตามลำดับการดำเนินการดังนี้ (โดยปรับจากแนวคิดของ Willer, 1987)

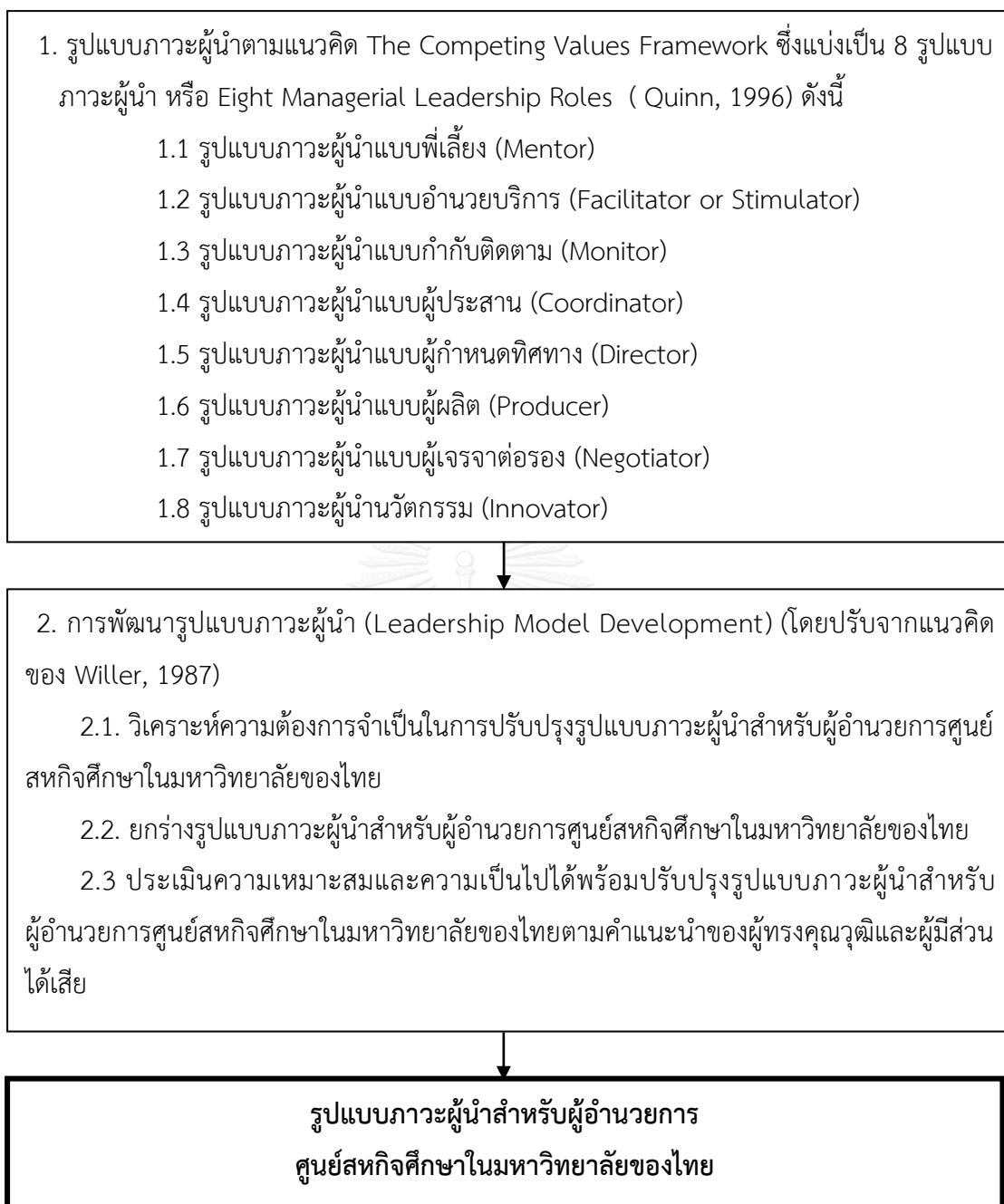
2.1 การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยด้วยสูตรคำนวณหาระดับค่า PNI Modified ของสุวิมล ว่องวาณิช (2550)

2.2 การยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

2.3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำและปรับปรุงตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยกรอบแนวคิดของการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตของการศึกษา

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษากับผลสัมฤทธิ์ที่มีต่องานสหกิจศึกษาของสถาบันตามกรอบแนวคิด Managerial Leadership Model ของ The Competing Values Framework โดย Robert E. Quinn (1996) ซึ่งเป็นอาจารย์และนักวิจัยด้านการจัดการและการศึกษาจาก The Ross School of Business, University of Michigan ที่ให้ความสำคัญระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (organizational effectiveness) และใช้พื้นฐานบางส่วนตามหลักทฤษฎีองค์กร (organizational theory) โดยคำนึงถึงปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กรสองมิติ ได้แก่ มิติของ organizational focus แบ่งเป็น internal vs. external emphasis และมิติของระดับของการรวมศูนย์ของอำนาจการตัดสินใจ (stability/ control vs. flexibility/ change) การศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าวจะช่วยให้เข้าใจถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมและเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนางานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยได้

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 17 มหาวิทยาลัยของไทยที่มีผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา รับผิดชอบการบริหารศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบัน เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำและประกอบการร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย คือ ปีการศึกษา 2557-2558

สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยเป็นการศึกษาตามสภาพจริงในปีการศึกษา 2557-2558

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยเป็นการศึกษารูปแบบที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2559 เป็นต้นไป

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานในภาครัฐ ผู้กำหนดนโยบาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานคุณภาพ การเรียนการสอนในรูปแบบสหกิจศึกษา และส่งเสริมให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยผลิตบัณฑิตที่ได้คุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้จ้างงาน สามารถนำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาไทยและรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้ในงานวิจัยนี้มาใช้อย่างบูรณาการ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและโอกาสของความสำเร็จในการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษาและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

2. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน (17 สถาบัน) และมีตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาบรรจุในโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน สามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้ประกอบการพิจารณาทบทวนบทบาทหน้าที่และแนวทางการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมแก่สถาบัน รวมถึงแนวทางการสรรหาและพัฒนาภาวะผู้นำของ successor ในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสหกิจศึกษาและการลงทุนทรัพยากรในการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาได้ประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน และกำลังพิจารณาทางเลือกกว่าควรมีศูนย์สหกิจศึกษาหรือไม่ สามารถนำรูปแบบฯพร้อมรายละเอียดของปัจจัยความสำเร็จในรูปแบบฯในการศึกษาครั้งนี้ร่วมประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้ ความพร้อมหรือความเหมาะสมในการจัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษาและตำแหน่งงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา หรือหากในกรณีที่ตัดสินใจที่จะจัดตั้งศูนย์ฯสามารถใช้รูปแบบฯพร้อมรายละเอียดนี้ในการพิจารณาระยะเหมาะสมในการจัดตั้งและการเตรียมตัวผู้อำนวยการศูนย์ฯให้มีความพร้อมและมีแผนการพัฒนาศมรรณะก่อนเข้ารับตำแหน่ง

นอกจากนี้ยังสามารถนำรายละเอียดจากผลการวิจัยประกอบการพิจารณาสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมในอนาคตต่อไปได้อีกด้วย

4. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรรนำรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถแสดงได้ทุกบทบาทของผู้นำ และยังสามารถนำผลจากการศึกษาทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของทั้ง 17 สถาบันนี้ไปใช้เพื่อทบทวนบทบาทของภาวะผู้นำในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของตน (self-evaluation) โดยประเมินร่วมกับผลสัมฤทธิ์ในงานสหกิจศึกษาในระดับองค์กรสำหรับช่วงปีการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงตนเองให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

5. นักวิจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำหรือด้านประสิทธิผลองค์กร สามารถนำกรอบแนวคิดและแนวทางในการวิจัย เปรียบเทียบกับวิธีการอื่นๆเพื่อให้ได้แนวทางการทำงานวิจัยที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น หรือการนำผลการวิจัยไปต่อยอดเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องให้กว้างขวางและเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยฉบับนี้ เป็นการศึกษาทฤษฎีใน 3 ส่วนประกอบเข้าด้วยกันคือ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ และแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี (Coop best practice) ดังนี้



ภาพที่ 2 ขอบเขตการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบเขตดังกล่าวเป็นลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ และ The Competing Value Frameworks

2.2 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นมาของสหกิจศึกษาและแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ มีดังนี้

2.1.1 ความหมายของ “ผู้นำ”

2.1.2 ความหมายของ”ภาวะผู้นำ”

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

2.1.4 แนวคิด The Competing Value Frameworks and 8 leadership models

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของ“ผู้นำ”

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญของทุกองค์กรเพราะเป็นผู้มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่กำหนดให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้นำในองค์กรมีหลายระดับ ระดับสูงสุด หรือระดับกลางที่บริหารหน่วยงานย่อยภายในโครงสร้างขององค์กร ดังที่ Yukl (2010) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นภาระหน้าที่โดยตำแหน่ง”ผู้นำ”ที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆก็ตาม

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานในระดับต่างๆที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (McFarland, 1979: 214-215)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มทำได้อย่างสัมพันธ์กัน ผู้นำอาจเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานและนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายด้วยพลังร่วมของกลุ่มได้ (Fiedler and Garcia, 1987)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากคนในกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ชื่อตำแหน่งของผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ฯลฯ (online at gotoknow posts, 2014)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978 : 277)

กวี วงศ์พุด (2542) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ

(1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เสมือนแกนกลางของกลุ่มและมีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในกลุ่มได้และสื่อสารได้มากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

(2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกให้เป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเห็นความเห็นจากมติทางสังคมของบุคคลนั้นเป็นฐานและเป็นผู้ที่สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำให้เป็นที่ยอมรับได้

(3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้เพียงการชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็นับว่าเป็นผู้นำได้

(4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างเช่นการสอดแทรกอิทธิพลทางความคิดบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

(5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

(1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ

(2) ผู้ที่นำและผู้ให้คำแนะนำเพราะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถของแต่ละบุคคล

(3) ผู้นำไม่อยู่เบื้องหลังที่ทำการวางแผนและผลักดันแต่ผู้นำคือบุคคลที่ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อมโยงคำว่า "ผู้นำ" กับ "การบรรลุเป้าหมายของทีมหรือขององค์กร" ส่วนที่แตกต่างกัน คือวิธีการหรือกระบวนการก่อนบรรลุเป้าหมายได้ ว่าผู้นำจะพาผู้ตามในทีมให้ร่วมมือด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือด้วยความสามารถแบบใด นั่นเอง

2.1.2 ความหมายของ "ภาวะผู้นำ"

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสได้ถึงคุณสมบัติเหล่านั้น นิยามคำว่าผู้นำมีผู้กล่าวไว้มากมาย อาทิ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl. 1998 :2)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน (Nelson และ Quick, 1997: 346)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998 : 2)

ตามนิยามของ R. L. Draft (1999 : 5-6) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อกันเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มาจากเป้าประสงค์ร่วมกัน โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำออกได้เป็น 6 ส่วน ได้แก่ อิทธิพลหรือแรงโน้มน้าวที่มีต่อกัน, เป้าหมายร่วมกัน, การเปลี่ยนแปลง, ความรับผิดชอบส่วนบุคคล, ความตั้งใจ, และ ผู้ตาม ดังแสดงภาพที่ 3



ที่มา : "What Leadership Involves" by Richard.L.Draft (1999)

ภาพที่ 3 องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 3 ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมระหว่างบุคคลประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม อิทธิพลหรือแรงโน้มน้าวที่มีต่อกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดผลต่อกันโดยธรรมชาติไม่มีการบังคับหรือออกคำสั่ง และเป็นความสัมพันธ์ทั้งสองฝั่งคือผู้นำส่งอิทธิพลแก่ผู้ตามและผู้ตามก็ส่งผลต่อผู้นำเช่นกัน เป้าหมายร่วมกันคือแรงจูงใจที่เกิดจากความตั้งใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งสะท้อนสู่ผลที่เป็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้นำเท่านั้นแต่เป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการกระทำร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม, ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มีความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่มีร่วมกันนั่นเอง

จากที่กล่าวข้างต้น จะพบว่า ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารต่อการบริหารงานในองค์กรให้ มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ กล่าวคือ สามารถนำภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆหรือไม่

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเป็นการศึกษาที่อยู่ภายใต้การค้นคว้าเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษากันมากกว่า 80 ปีตั้งแต่ทฤษฎีอันแรกคือ The Great Man ที่ให้ความชื่นชมผู้นำในฐานะของฮีโร่ที่มาแต่กำเนิด ลอกเลียนแบบไม่ได้ และมาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะแบบอื่นๆ และเริ่มเข้าสู่การเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ เมื่อเริ่มศึกษาด้วยการกำหนดตัวแปรที่ทำให้เกิดชุดของพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันออกไป เกิดทางเลือกของชุดพฤติกรรมที่เป็นไปได้ขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดหนึ่งๆ เช่น ทฤษฎี Path-goal ได้ค้นพบว่ามีชุดพฤติกรรมหรือรูปแบบภาวะผู้นำทางเลือกขึ้น 4 รูปแบบ ได้แก่ Supportive leadership, Directive leadership, Participative leadership, และ Achievement-oriented leadership เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ในรายละเอียดต่อไป จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำเป็นเสมือนคำจำกัดความของชุดพฤติกรรมภายใต้สถานการณ์หนึ่งและมักเป็นชุดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ผู้ค้นคว้าวิจัยเสนอแนะภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้นเมื่อเริ่มมีการค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอื่นๆอีกหลายทฤษฎี จึงปรากฏรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายภายใต้แนวคิดต่างๆเหล่านั้น

หากสังเกตลักษณะการศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำจะพบว่าเป็นการเริ่มต้นจากความความสนใจในความสามารถเฉพาะของการได้เป็นผู้นำ หรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ที่เป็นเรื่องเฉพาะตัวสำหรับบุคคลไม่สามารถพบได้ในผู้อื่นได้ และปรับเปลี่ยนไปสู่เรื่องคุณลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้นำเป็นรายบุคคล จากนั้นจึงขยายขอบเขตความสนใจไปสู่สถานการณ์ต่างๆที่เป็นบริบทการทำงานของผู้นำจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมไปถึงประสิทธิผลที่มีต่อองค์กรจากภาวะผู้นำลักษณะต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างๆตามลำดับการพัฒนาของแนวคิด

ชื่อทฤษฎี	สรุปสาระสำคัญ	ตัวอย่างผู้คิดค้น,ทฤษฎี
ทฤษฎี Great Man (Great Man Theories)	เชื่อว่าผู้นำเป็นบุคคลพิเศษหรือฮีโร่ และเป็นคุณลักษณะ เฉพาะมาแต่เกิดหรือความเป็นผู้นำคือสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดจึงให้ชื่อว่า “Man” และ เริ่มใช้ชื่อตามตำแหน่งและสังกัดแทนในศตวรรษที่ 20 ซึ่งทำให้มีการศึกษาเรื่องคุณลักษณะร่วมของผู้นำ พัฒนากลายเป็น แสดงถึงลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาจนกลายเป็นนิสัยให้ผู้อื่นเห็น	(ไม่ปรากฏชื่อ)
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะแบบอื่นๆ(Trait Theories)	ช่วงปี 1940-1950 ศาสตร์เรื่องจิตวิทยามีความก้าวหน้า จึงเริ่มศึกษาลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีร่วมกันซึ่งต่างจากคนที่ไม่สามารถเป็นผู้นำ และเป็นลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาจนกลายเป็นนิสัยให้ผู้อื่นเห็นได้	Bass, Stodgill
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)	เป็นความสนใจในการกระทำของผู้นำมากกว่าคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำ และนำเสนอเป็นรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ (Leadership styles) ซึ่งได้รับความสนใจในกลุ่มผู้บริหารในช่วงนั้นเป็นอย่างมาก	การศึกษาของทีมIowa State University),ทีม Ohio State University, ทีม University of Michigan, Blake & Mouton (The Leadership Grid), McGregor’s Theory X& Theory Y Managers

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อทฤษฎี	สรุปสาระสำคัญ	ตัวอย่างผู้คิดค้น,ทฤษฎี
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)	จากความล้มเหลวในการหาจุดร่วมและข้อสรุปในรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้อย่างเป็นที่ยอมรับ จึงเข้าสู่การหาวิธีศึกษาบริบทการทำงานและสถานการณ์รอบตัวของผู้นำที่สามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ (effective leadership) เป็นที่มาของการศึกษาโดยใช้ปัจจัยตามสถานการณ์ของผู้นำ	Fiedlerและคณะ, Hersey and Blanchard, ทฤษฎี Path-goal, Adair's Action-centered Model, Vroom-Jago Model of Decision Participation, The Substitutes of Leadership
แนวคิดเรื่องผู้นำกับผู้ตาม (Leaders and Followers)	เป็นการศึกษาที่แยกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากกันและเป็นอิสระต่อกัน ตัดความเชื่อในเรื่องที่ผู้นำจะต้องโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามแต่แสดงให้เห็นว่าผู้นำก็เป็นผู้ตามได้	Servant leadership, Team/ shared Leadership
ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory), ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)	

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ตามรายละเอียดในหนังสือของ R. E. Draft (1999: 65-68) กล่าวว่า เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่เชื่อว่ามีร่วมกัน และแตกต่างจากคนที่เป็นผู้นำ ผู้ศึกษาตามแนวคิดนี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่คล้ายหรือแตกต่างกันในวิธีแตกต่างกันไป ดังเช่น Bernard M. Bass และ Stogdill (1981) เริ่มต้นศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (แต่งหนังสือ "The Handbook of Leadership" ในปี 1981) และพบว่า ความมุ่งมั่น (Determination), ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือความคิดผู้อื่น (Dominance), ความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น (Understanding others) คือคุณลักษณะของผู้ที่สามารถเป็นผู้นำ แต่ข้อสรุปของ Stogdill ยังไม่เป็นที่ยอมรับทั่วไปในขณะนั้น และใน 25 ปีต่อมา มีนักวิจัยให้คุณลักษณะสำคัญเพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถด้านการจัดการ (Administrative skills), ความเป็นตัวของตัวเอง (Independence), และความฮึกเหิมและกล้าตัดสินใจ (Aggressiveness)

ต่อมายังมีผู้วิจัยตามแนวคิดนี้อีกหลายคน สามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ คือ ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence), ความซื่อตรง (Integrity), และแรงผลักดันภายในสู่ความสำเร็จ (Drive)

DuBrin (2010:35-47) พบว่าลักษณะที่สำคัญของผู้นำแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน บางคนมีคุณลักษณะเฉพาะมาแต่เกิดหรือความเป็นผู้นำคือสิ่งที่แสดงถึงลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาจนกลายเป็นนิสัยให้ผู้อื่นเห็นสามารถแบ่งประเภทคุณลักษณะได้ 2 ประเภทคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Task-related personality traits)

นอกจากนี้ Manning and Cutris (2009: 30-32) มีการศึกษาในประเด็นเดียวกันและเสริมคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อองค์กรไว้ 10 ประการดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์, 2) ความรู้ความสามารถ, 3) ความกระตือรือร้น, 4)ความมั่นคงทางอารมณ์, 5) การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น, 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง, 7) ความเชื่อในความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น, 8) ความมีชีวิตชีวา, 9) การเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ชื่นชมของบุคคลอื่น, และ 10) ความซื่อตรง

Achua and Lussie (2010:33:37) ยังเสนอคุณลักษณะของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรแก่ประการดังนี้ 1) ความสามารถในการโน้มน้าวความคิด (Dominance), 2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (High-energy), 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence), 4) การควบคุมอารมณ์ (Internal locus of control), 5) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Stability), 6) ความซื่อตรง (integrity), 7) ไหวพริบและปัญญา (intelligence), 8) ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (Flexibility), และ 9) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) เริ่มจากศึกษาของ Kurt Lewin และคณะจาก Iowa State University ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ (Autocratic หรือ boss-centered leadership style) และ พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ subordinate-centered leadership style) และต่อมา Tannenbaum and Schmidt นำสองรูปแบบพฤติกรรมของ Kurt Lewin มาวางบนแกนสองด้านและสร้างรูปแบบพฤติกรรมผสมระหว่างสองรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวขึ้นมาเป็นอีกหนึ่งรูปแบบและสร้างขึ้นเป็น Leadership continuum diagram ซึ่งแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบคือ Autocratic, Persuasive, Constructive, และ Democratic (R. E. Draft, 1999: 69-80)

ยังมีการศึกษาของทีม Ohio State University ซึ่งศึกษาโดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำกว่า 2,000 คน พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งได้เป็นสองกลุ่มคือ ผู้นำที่มักเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้ตาม (consideration) และ ผู้นำที่ขยันทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม (initiating structure หรือ task-oriented)

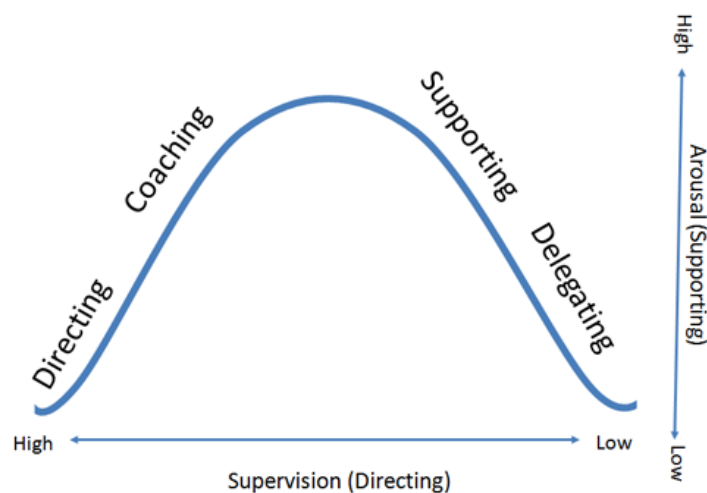
การศึกษาของทีม University of Michigan ที่เสนอให้จัดกลุ่มรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ เป็น ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน (employee-centered leaders) กับ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน (job-centered leaders)

ตามมาด้วย การศึกษาของนักวิจัย Blake & Mouton จาก University of Texas ผู้คิด The Leadership Grid ซึ่งเป็นการศึกษาต่อยอดจากผลการวิจัยของทีม Ohio State University และทีม University of Michigan โดยใช้มิติ สองด้านในการวัดพฤติกรรมผู้นำคือ ความใส่ใจในบุคลากร (People) กับความใส่ใจในผลงาน (Production) ซึ่งสรุปออกได้เป็น 7 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างไปจากการศึกษาอื่น ๆ ที่ผ่านมา

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory or Contingency-approach leadership theory) (R.E.Draft,1999: 91-114) เป็นการศึกษาโดยคำนึงบริบทการทำงานและสถานการณ์เฉพาะของผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (organizational effectiveness) เพื่อให้สามารถระบุได้ว่าสถานการณ์แบบใด ผู้นำควรปรับพฤติกรรมของตนให้เป็นรูปแบบใดและในระดับใด จึงจะได้ประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด

การศึกษาซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนในยุคของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นจาก Fiedler และคณะซึ่งได้ศึกษารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์จากตัวแปรหลัก 3 ประการคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations), โครงสร้างของงาน (Task structure), และระดับของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position power) จากพื้นฐานความคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการจัดที่เหมาะสมระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดจากแรงจูงใจที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้ โดยมีปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำที่ได้คือผู้นำอาจจะมีรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเรื่องงาน หรือ รูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับทีม รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสองรูปแบบในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard (1985) เป็นการศึกษาในรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ด้วยตัวแปร 3 ตัวคือ ระดับพฤติกรรมด้านการสั่งการ (Task behavior) ระดับพฤติกรรมด้านการเข้าสังคม (Relationship behavior) และ ระดับพฤติกรรมด้านวุฒิภาวะที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Maturity) ซึ่งจัดพฤติกรรมออกเป็นสองกลุ่มคือ พฤติกรรมด้านการสั่งการ (Directive behavior) กับพฤติกรรมด้านการสนับสนุนช่วยเหลือทีม (Supportive behavior) ผลที่ได้ออกมาพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ มี 4 รูปแบบคือแบบสั่งการ (Directing), แบบครูฝึก (Coaching), แบบให้การสนับสนุนช่วยเหลือ (Supporting), และแบบมอบอำนาจ (Delegating) ดังภาพที่ 4



ที่มา : Blanchard, K.H., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1985)

ภาพที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard (1985)

ทฤษฎี Path-goal เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่พัฒนาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert J. House) ในปี 1971 เรียกว่า House's Path Goal Model ซึ่งแสดงถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น โดยกำหนดงานให้เฉพาะเจาะจง ลดอุปสรรคในการทำงาน สร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายให้มีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงจุดประสงค์ในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในการช่วยเหลือ สอนงานและนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยแลผู้ตาม ช่วยแก้ไขอุปสรรคเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ อีกทั้งทำให้เนื้องานมีความน่าสนใจทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

หน้าที่หลักของผู้นำตามกรอบแนวคิดของทฤษฎี Path-Goal หรือ วิถีทาง-เป้าหมายนี้คือ กระตุ้นหรือส่งเสริมสมาชิกและสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มคุณค่าให้กับงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามได้สองวิธี คือ 1) ทำให้วิถีที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนมีความชัดเจน 2) เพิ่มปริมาณรางวัลที่ผู้ตามเข้าใจและยอมรับในคุณค่าได้และเป็นรางวัลที่มีคุณค่าจูงใจตรงความต้องการของผู้ตาม เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors)
2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)
3. ลักษณะงาน (Task characteristics)

4. การจูงใจ (Motivation)

พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี Path-Goal หรือ วิธีทาง-เป้าหมายนี้ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบคือ

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership model) คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership model) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งและแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีและระยะเวลาทำงานให้ทราบ พร้อมกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership model) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าทีมสามารถทำงานได้มาตรฐานที่สูงนั้นได้สำเร็จ
4. รูปแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership model) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ มีการตัดสินใจร่วมกัน

สรุปคือสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ต่างกัน อาจเป็นการผสมของหลายรูปแบบพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียวเสมอ (R.E. Draft 1999: 101-103)

Vroom-Jago Model of Decision Participation แม้ว่าจะคล้ายคลึงกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่นแต่มีความแตกต่างในแนวทางการคัดเลือกสถานการณ์กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ โดยเป็นทฤษฎีที่เชื่อว่ารูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ เป็นไปได้ 5 แนวทางแตกต่างกันตามคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อเลือกรูปแบบของการตัดสินใจให้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแบ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำออกได้เป็นห้าระดับจากการพิจารณาคำตอบที่ได้ในแต่ละสถานการณ์ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัญหา คุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ตาม โดยเรียงลำดับของระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามตั้งแต่ระดับอัตตาริปไตย (autocratic) สูงสุดจนถึงประชาธิปไตย (democratic) สูงสุด ให้สัญลักษณ์ A แทนลักษณะอัตตาริปไตย, C แทนลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ, และ G เป็นลักษณะการร่วมตัดสินใจเป็นกลุ่ม (R.E. Draft 1999: 107-108)

แนวคิดเรื่องผู้นำกับผู้ตาม (Leaders and Followers) Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2003) ให้นิยามว่าเป็นการศึกษาที่แยกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตามออกจากกันและเป็นอิสระต่อกัน ตัดความเชื่อในเรื่องที่ผู้นำจะต้องโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามแต่

แสดงให้เห็นว่าผู้นำก็เป็นผู้ตามหรือผู้รับใช้ (servant) ได้ ทฤษฎีที่รู้จักกันหลากหลายได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership Model) มาจากแนวคิดของ Robert Greenleaf ที่เชื่อว่าผู้นำที่ไม่ต้องแสดงเพียงบทบาทของการนำเท่านั้นแต่ปรับทัศนคติให้เป็นผู้รับใช้และช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นในทีม เช่นสังคมของหน่วยงานทางศาสนาหรือโบสถ์ชาวคริสต์ และ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีม หรือ Team/Shared Leadership โดย Meredith Belbin ที่เชื่อว่าทุกคนมีจุดอ่อน ไม่สามารถทำได้ดีในทุกบทบาท จึงควรมอบหน้าที่ที่ตนไม่ถนัดให้แก่ผู้อื่นเป็นผู้นำร่วมกัน ใช้วิธีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง solo leader กับ team leader เพื่อให้เห็นความชัดเจนยิ่งขึ้น (Bolden, Gosling, Marturano, และ Dennison, 2003)

ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงภาวะ

ผู้นำในแนวคิดนี้เหมาะแก่ช่วงที่มีองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบใหม่ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร และนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จได้ Burn เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาแนวคิดนี้ ลักษณะสำคัญของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี (Individualized influence) โดยการทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีและโน้มน้าวให้ผู้ตามทำตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำเสนอวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามและร่วมทำงานไปด้วยกัน 3) การปลุกเร้าทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดที่แตกต่างออกไปท้าทายความเชื่อและค่านิยมเดิมที่มี 4) การคิดถึงผู้อื่น (individualized consideration) คือการที่ผู้นำเข้าใจอุปสรรคของผู้ตาม ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการพัฒนา

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นเพียงสัญญาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผลงานกับรางวัลเป็นสำคัญ คือต่างฝ่ายต่างให้และเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยรางวัลที่เสนอจะต้องชัดเจนเฉพาะเจาะจงว่าเป็นสิ่งใด (specific), เป็นรูปธรรม (tangible), และทราบมูลค่าได้ (calculable) (R. E. Draft 1999: 427-428)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ผู้นำที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีแนวคิดของพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามสามารถโน้มน้าวให้พฤติกรรมปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถสามารถโดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญคือบารมีการกระตุ้น และเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางลงมือปฏิบัติตามทิศทางที่กำหนดไว้ และเป็นผู้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยการสร้างการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมต่างๆรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (R. E. Draft 1999: 427-428)

จากที่กล่าวข้างต้น จะพบว่าความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงและหลากหลายไปตามยุคสมัยในวงการนักวิชาการต่างประเทศ สำหรับประเทศไทย วิรุณ ตั้งเจริญ (2552) ขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำเป็นความสามารถพิเศษอย่างหนึ่งของคนเราเป็นศักยภาพเชิงปัญญาที่เรากล่าวถึงเป็นอย่างมาก คือปัญญาที่เกี่ยวกับศักยภาพทางด้านตรรกะและคณิตศาสตร์หนึ่งในพหุปัญญา ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมิได้เกิดขึ้นในช่วงข้ามคืนอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเลี้ยงดูตั้งแต่ไว้ทารกการพัฒนาสติปัญญาความคิดการเลี้ยงดูสภาพแวดล้อมและการศึกษารวมถึงประสบการณ์ต่างๆล้อมรวมกัน ภาวะผู้นำสรุปได้ด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) ความถนัดและทัศนคติ, 2) บริบทในชีวิต และ 3) ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นเรื่องที่มีมิติเชื่อมโยงซับซ้อนและเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้คน” และยังเสริมว่าภาวะผู้นำมีอยู่ในทุกคนต่างเพียงระดับที่แต่ละคนมีเท่านั้น คำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำ มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันโดยที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

แนวคิดเรื่อง “บทบาทของผู้นำ”

ยุทธนา พรหมณี (2016) สรุปเรื่องบทบาทของผู้นำไว้ในเอกสารเรื่อง “แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ” ถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
2. ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The Leader as Planner)
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy)
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group)
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation)
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ (The Leader as Survey of Rewards & Punishment)
8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leaders as Arbitrator)
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary)
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group)
11. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility)
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist)
13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leaders as Father Figure)

14. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน (The Leaders as Scapegoat)

กล่าวโดยสรุป ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่ม

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ที่สำคัญสรุปได้ มี 3 ลักษณะดังนี้ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึงการรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการที่มีความมั่นคงและเข้าใจได้และต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยทำให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึงปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้แก่ทีมในการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผ่านมามีส่วนใหญ เป็นการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามที่มีต่อผู้นำหรือระดับอัตราผลิตผลของงาน (Productivity) ที่แตกต่างกันเมื่อใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป และการวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำด้านการจัดการอยู่ในความสนใจของนักวิชาการในศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรมาเป็นเวลานาน (Yukl, 1999) แต่ในการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1950 ถึง 1970 นั้น เป็นการศึกษาโดยอิงกับปัจจัยหลักเพียงสองด้านของรูปแบบภาวะผู้นำ (two-factor models) คือ งานกับความสัมพันธ์ของผู้นำ (Task Versus Relations Leadership) เพียงเท่านั้น

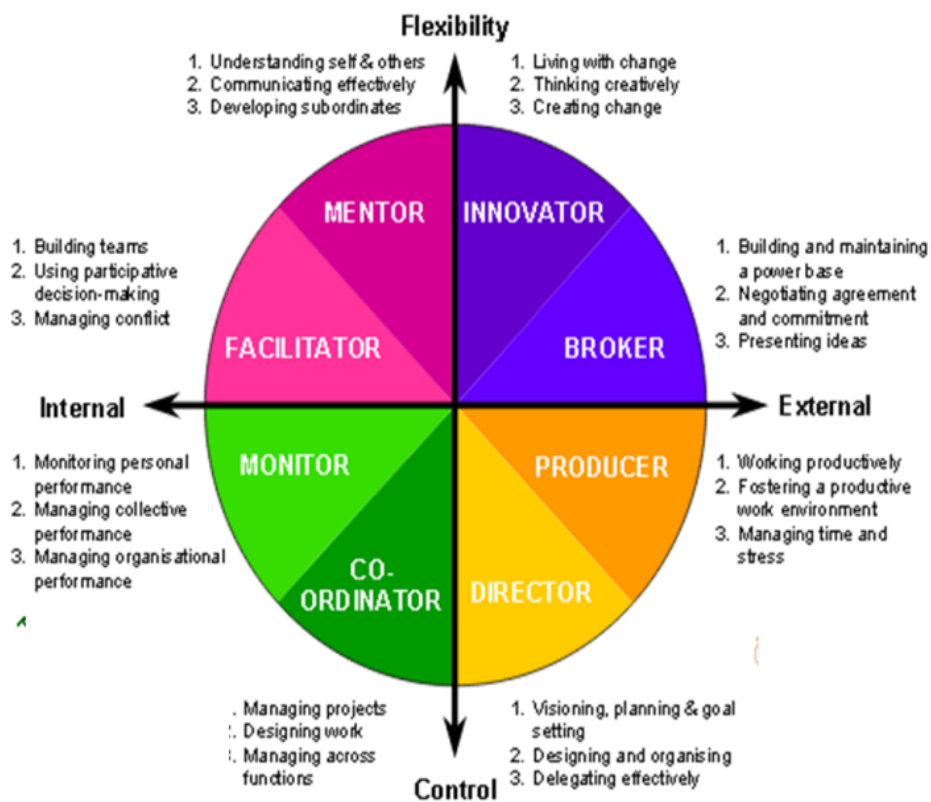
Yukl (1999: 34) ยังได้เขียนในรายงานผลการวิจัยเพิ่มเติมอีกด้วยว่าปัจจัยสองด้านดังกล่าวไม่สามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำได้อย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือไม่สามารถสรุปความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากเป็นการกำหนดสถานการณ์ที่ง่ายเกินกว่าจะนำมาจำลองความซับซ้อนของเหตุการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติจริงของผู้นำระดับต่างๆ ในองค์กรได้อย่างครบถ้วน จึงเป็นจุดอ่อนของการศึกษาผลสัมฤทธิ์รูปแบบภาวะผู้นำในอดีตที่ผ่านมา

การศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับประสิทธิผลองค์กรหรือปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ภาพรวมจึงยังไม่มีปรากฏชัด (Katz & Kahn, 1978, Norburn, 1989 อ้างถึงใน Hart, S. L., Quinn, R. E., 1993: 543 และ Morgan, J., 2015) จึงยากแก่การทราบถึงผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงที่ได้จากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่แท้จริงได้

1.4 แนวคิด The Competing Value Frameworks and 8 leadership models

แนวคิดในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ 8 รูปแบบที่พัฒนาต่อยอดจากกรอบแนวคิด The Competing Values Framework หรือ CVF (Quinn 1996) เป็นกรอบแนวคิดที่ปิดช่องว่างของ

การศึกษาผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงจากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่แท้จริงที่ผ่านมาในอดีต เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยในระดับยุทธศาสตร์สองมิติเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเชื่อมโยงถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันดังกล่าวอีกด้วย ซึ่งสามารถเข้าใจถึงความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยปัจจัย 2 มิติ ดังกล่าว ได้แก่ ความมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์ (organizational orientation) ระหว่างการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน (internal orientation) หรือภายนอกขององค์กร (external focus) และ ระดับความยืดหยุ่นในการกระบวนการตัดสินใจ ระหว่างการกระจายอำนาจ (flexibility, discretion และ dynamism) หรือการควบคุมและรวมศูนย์ (stability, order และ control) (Cameron and Quinn, 2011) สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ที่มา : Quinn's The Competing Values Framework and The Eight Leadership Models (1996)

ภาพที่ 5 กรอบแนวคิด The Competing Values Framework หรือ CVF (Quinn 1996)

จากการนำปัจจัยจากทั้งสองมิติมาวิเคราะห์ร่วมกันจะพบว่าเกิดองค์กรได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1) องค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กรและมีความยืดหยุ่นในการบริหาร (บนซ้าย), 2) องค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กรและเน้นการควบคุม (ล่างซ้าย), องค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกองค์กรและมีความยืดหยุ่นในการบริหาร (บนขวา), และองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกองค์กรและเน้นการควบคุม (ล่างขวา) ดังแสดงในภาพที่ 5 ข้างต้นนั้น Quinn ระบุว่าสิ่งสำคัญจากการแบ่งองค์กรออกได้ 4 ลักษณะดังกล่าวคือ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรทั้ง 4 รูปแบบจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 วัฒนธรรมองค์กรตามลักษณะข้างต้น ดังนี้

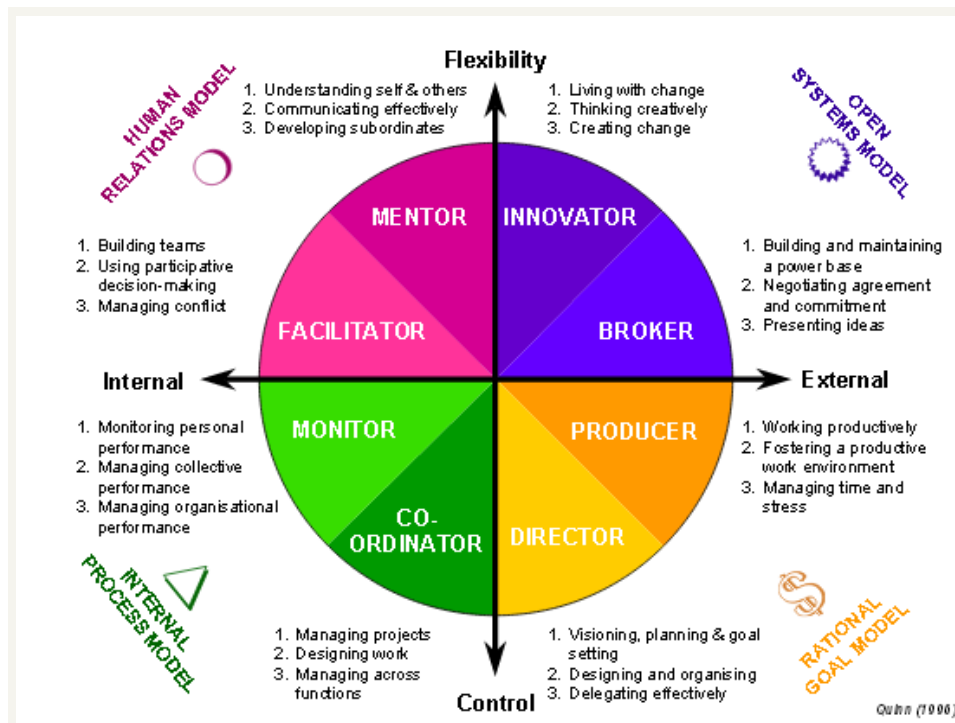
ตารางที่ 2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบตามแนวคิดของ R. E. Quinn

ความสำคัญเชิงกลยุทธ์	ระบบการบริหาร	วัฒนธรรมองค์กร
มุ่งเน้นปัจจัยภายใน	ควบคุม	ลำดับบังคับบัญชา (hierarchy)
มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก	ควบคุม	การตลาด (market)
มุ่งเน้นปัจจัยภายใน	ยืดหยุ่น	เครือญาติ (clan)
มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก	ยืดหยุ่น	เฉพาะกิจ (adhocracy)

นอกจากลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบที่ได้จากการจับคู่ปัจจัย (2x2 matrix) ดังกล่าวแล้ว Quinn & Rohrbaugh (1983) ยังได้ข้อสรุปออกมาเป็นชื่อรูปแบบขององค์กรในแต่ละควอดแรนต์ด้วย ได้แก่

- 1) Human Relations Model (เป็นองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมในเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน)
- 2) The Open System Model (เป็นองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมในเรื่องความคิดสร้างสรรค์)
- 3) Internal Process Model (เป็นองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมในเรื่องการควบคุม)
- 4) Rational Goal Model (เป็นองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมในเรื่องการแข่งขัน)

(Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2014) ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ที่มา : Quinn's The Competing Values Framework and The Eight Leadership Models (1996)

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิด The Competing Values Framework
แสดงรูปแบบขององค์กรในแต่ละควอดรนต์

ตามกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น Cameron และ Quinn (2011) ได้สร้างเครื่องมือในการวัดพฤติกรรมด้านการบริหารจัดการที่เหมาะสมของรูปแบบของภาวะผู้นำภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน รวบรวมข้อมูลต่างๆจากแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งลูกน้อง, เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบ และสรุปผลเป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบต่างๆทั้งสิ้น 8 รูปแบบภาวะผู้นำ (Competing Values Leadership) (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2014) ดังนี้

- รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator/ Stimulator Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตาม (Monitor Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Mediator and Negotiator Model)
- รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovator Model)

การศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้กรอบแนวคิดนี้มีผู้สนใจศึกษาหลายคน เช่น Quinn และ Whetten (2010) อ้างถึงในหนังสือของ Cameron and Quinn (2011: 138-140) ระบุว่า สมรรถนะภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ (8 รูปแบบข้างต้น) มีส่วนที่ทับซ้อนกัน โดยเฉพาะรูปแบบที่อยู่ใกล้กันภายในภาพของกรอบแนวคิด The Competing Values Framework (CVF) ดังนั้น สมรรถนะภายใต้กรอบแนวคิด CVF นี้ จึงเป็นภาพสรุปของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาจากข้อมูลที่รวบรวมจากผู้นำในองค์กรต่างๆ โดยเป็นการนิยามจุดแข็งและจุดอ่อนของรูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบันและศึกษาความต้องการวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ที่จะนำไปสู่คำตอบเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ร่วมไปอีกด้วย

สมรรถนะที่เป็นข้อสรุปในภาพรวมที่กล่าวข้างต้นแบ่งเป็น 12 ประเภทใหญ่ที่อาจมีสมรรถนะร่วมกันในรูปแบบที่ใกล้เคียงกันได้แก่

- สมรรถนะร่วมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่เลี้ยงและแบบอำนวยความสะดวก เป็นด้าน managing teams, managing interpersonal relationships, และ managing development of others
- สมรรถนะร่วมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับติดตามแบบผู้ประสาน เป็นด้าน managing acculturation, managing the control system, และ managing coordination
- สมรรถนะร่วมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทางและแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิตเป็นด้าน managing competitiveness, managing employees, managing customer service
- สมรรถนะร่วมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง/ผู้ไกล่เกลี่ยและแบบภาวะผู้นำ นวัตกรรมเป็นด้าน managing innovation, managing the future, managing continuous improvement

ยังมีการศึกษาเพื่อต่อยอดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้กรอบแนวคิดนี้จาก Quinn และ Whetten อีกหลายคน เช่น Bullis, Boal, & Phillips (1992) ; Dennis, Hooijberg, Quinn (1995); Hart & Quinn (1993) ได้ค้นพบเพิ่มเติมเป็นข้อสรุปในลักษณะคล้ายกันว่าผู้นำที่สามารถรักษาสมดุลของบทบาทที่สำคัญต่างๆ ภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งทำให้การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ในด้านประสิทธิผลของการทำงานสูงขึ้นอย่างชัดเจน

การศึกษาของ Tsui (1984) สนับสนุนข้อค้นพบในเรื่องความซับซ้อนด้านพฤติกรรมของผู้นำ โดยที่ผู้นำต้องพร้อมที่จะเป็นผู้นำในหลากหลายรูปแบบพฤติกรรม อาจมีรูปแบบหนึ่งเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในระยะสั้นหรือในปัจจุบัน แต่ควรมีความพร้อมในการเปลี่ยนเป็นรูปแบบอื่นได้หากสถานการณ์และบริบทขององค์กรเปลี่ยนไปเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายและปัญหาจากความต้องการในหลายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติที่ซับซ้อนนั่นเอง

Belson & Frank (2008) เสริมอีกว่าความต้องการผู้นำที่สามารถสร้างความสมดุลย์ของรูปแบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นระยะเปลี่ยนผ่าน (Transition period) ขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงมากในยุคปัจจุบัน

ผู้นำในยุคของสภาพตลาดในลักษณะโลกาภิวัตน์ ที่มีพลวัตสูงมากจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change agent และผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ต้องเป็นผู้นำในบทบาทที่กล้ารับความเสี่ยง แม้ว่าหลายสถาบันและองค์กรพยายามที่จะนำเรื่องกลยุทธ์การสร้างการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่อย่างเป็นระบบ แต่พบว่ามีองค์กรที่ประสบความสำเร็จน้อยมากเพียง 20% และ 75% เนื่องจากหลังการเปลี่ยนแปลงได้ผลลัพธ์ในการทำงานที่แย่ง (Cameron & Quinn, 2006) ความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่พยายามสร้างขึ้น (Schien, 1985)

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มรูปแบบภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและคุณลักษณะสำคัญภายใต้วัฒนธรรมแต่ละประเภทเพื่อให้ได้เครื่องมือในการวัดพฤติกรรมด้านการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ได้จริงทั้งในการวิเคราะห์ลักษณะการทำงานรายบุคคลและวัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กร โดยครอบคลุมถึงปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างครบถ้วนได้ดังภาพที่ 7 ต่อไปนี้

ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ประเด็นภายในหน่วยงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่เสี่ยง • รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนาจบริการ <p>Priority: พนักงาน</p> <p>Means: ตอบสนองความต้องการของพนักงาน</p> <p>Ends: ความกลมเกลียว, ความมุ่งมั่นต่อหน้าที่, ความสามารถของทีม</p> <p>Competencies: System improvement</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมเครือญาติ (Clan Culture)</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ประเด็นภายนอกหน่วยงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย • รูปแบบภาวะผู้นำนักนวัตกรรม <p>Priority: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)</p> <p>Means: อำนาจการทำงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>Ends: โฉมใหม่ขององค์กร</p> <p>Competencies: System analysis</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy Culture)</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ประเด็นภายในหน่วยงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน <p>Priority: การจัดการทั่วไป</p> <p>Means: ปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกวิธีการ</p> <p>Ends: ประสิทธิภาพ</p> <p>Competencies: Process improvement</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy Culture)</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ประเด็นภายนอกหน่วยงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต <p>Priority: พันธมิตรเชิงกลยุทธ์</p> <p>Means: เสริมความสอดคล้องระหว่าง ความสามารถของทีมกับกลยุทธ์องค์กร</p> <p>Ends: ผลเชิงเศรษฐกิจดีขึ้น (bottom-line impacts)</p> <p>Competencies: Strategic analysis, strategic leadership</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture)</i></p>
<p style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">การควบคุมและรักษามาตรฐาน</p>	

ภาพที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะสำคัญ

Cameron and Quinn (2011: 168-170) พบว่าทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่คือ พฤติกรรมหรือทัศนคติร่วมของบุคลากรในองค์กร ลักษณะการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ เกิดแก่ องค์กร เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆหรือเมื่อคนในองค์กรได้รับข้อมูลใหม่หรือมีการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมของทุกวัฒนธรรมย่อยภายในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรม องค์กรในตามแนวคิดของ Cameron and Quinn จึงเป็นสิ่งที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ องค์กรได้ จากผลการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่มีร่วมกันเหล่านั้นว่า ทุกคนในองค์กรสามารถรับมือ ได้อย่างดีหรือไม่ และการประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรหรือพฤติกรรมร่วมของคนในองค์กร ไม่ใช่ การวัดผลงานรายบุคคลหรือความรู้สึกที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรทั้งสี่ก็มีความแตกต่างและการให้ความสำคัญในเรื่องที่ แตกต่างกันไปแต่ไม่ได้หมายความว่าแบบรูปแบบวัฒนธรรมแบบใดจะดีกว่าแบบอื่นๆ ความเหมาะสม ของวัฒนธรรมองค์กรจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ ลักษณะของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรแต่มีผู้ที่ ศึกษาและค้นพบความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบวัฒนธรรมในเชิงเครือข่ายกับระบบการดูแลให้บริการ คนไข้ในธุรกิจโรงพยาบาลว่ามีความเกี่ยวข้องและช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ (Gregory, Harris, Armenakis, และ Shook, 2009) ดังนั้นอาจมีปัจจัยด้านประเภทของธุรกิจเกี่ยวข้องกับการ สร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรก็เป็นได้

สำหรับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น Cameron และ Freeman (2006) พบว่าความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจของนักศึกษาในด้านวิชาการ, ความพึงพอใจของอาจารย์และผู้บริหารงาน รวมถึงระดับการพัฒนาศักยภาพนิสิตมีความสัมพันธ์กับรูปแบบขององค์กรเครือข่าย (Clan) ในระดับที่สูง กว่ารูปแบบอื่นๆ ในขณะที่อีกหนึ่งการวิจัยในลักษณะคล้ายกันได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันโดยพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษาได้ค่าคะแนนสูงสุดในสถาบันที่มีวัฒนธรรมในลักษณะ adhocracy และ hierarchy ส่วนนี้ผู้วิจัยสามารถนำมาเสริมในการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไปถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบวัฒนธรรมในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

นักวิชาการอีกหลายคนพยายามศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรกับรูปแบบภาวะผู้นำหรือ วัฒนธรรมองค์กร เช่น Lincoln กล่าวเสริมในบทความเรื่อง Emerging Leadership Journey ว่า CVF เป็นงานวิจัยที่สามารถนำเสนอปัจจัยสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่าง ชัดเจน โดยเห็นว่าเริ่มแรกงานวิจัยเรื่องนี้ ได้แสดงผลว่ามีดัชนีที่สามารถใช้วัดประสิทธิภาพองค์กรได้ถึง 39 ตัว ในจำนวนนี้ Quinn ได้วิเคราะห์ปัจจัยเหล่านั้นและรวมเป็นสองด้านสำคัญ คือ 1) ด้านระดับ ความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กร (Flexibility or Control) หรือ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ ได้ Quinn และ Rohrbaugh : 1983) และ 2) ด้านปัจจัยสำคัญต่อทิศทางองค์กรเป็นเรื่องความเป็น ปึกแผ่นของทีมภายในหรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างในตลาดภายนอก (Differentiation or Integration)

นอกจากนี้ กรอบแนวคิด CVF นี้ยังสามารถนำมาใช้ประกอบกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากสามารถอธิบายความต้องการในสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนด้วยภาพเดียวและสามารถครอบคลุมประเด็นรายละเอียดอื่นเพื่อชี้แจงประเด็นที่เกี่ยวข้องต่างๆที่เป็นข้อกังวลระหว่างการวางแผนเพื่อการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Hooijberg & Petrock, 1993) ได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยพบว่า กรอบแนวคิด The competing values framework ที่เสนอข้างต้นนั้น มีความครอบคลุมปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (internal-external oriented organization) รวมถึงลักษณะการบริหารจัดการ (norm) ขององค์กร (flexibility or control) ได้อย่างสอดคล้องในกรอบเดียวกันกับการจัดแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำ 8 ทางเลือกตามแนวคิดดังกล่าว เป็นกรอบแนวคิดที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากนักวิชาการหลายท่าน ที่ทำการศึกษาต่อยอดกันมาตั้งแต่ปี 1983 ถึงปัจจุบัน โดยผู้คิดค้น Quinn และท่านอื่นๆอีกหลายท่าน จึงมีความสมบูรณ์และมีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับกระทั่งพัฒนาเป็น competing values leadership model ในปี 2006 เป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการนำไปศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.2 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นมาของสหกิจศึกษาและแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี

แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี มีดังนี้

2.2.1 ที่มาและความหมายของ “สหกิจศึกษา”

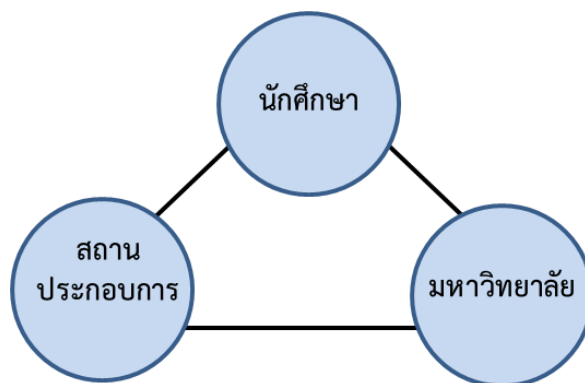
2.2.2 การบริหารจัดการสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

2.2.3 แนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดีในระดับสากล

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.2.1 ที่มาและความหมายของ “สหกิจศึกษา (Cooperative Education) ”

ความหมายของคำว่า “สหกิจศึกษา” (Cooperative Education) คือ ระบบการศึกษาที่จัดให้มีการเรียนการสอนในสถานศึกษาสลับกับการไปหาประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการอย่างเป็นแบบแผน เป็นการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนกับการปฏิบัติงาน (Work Integrated Learning: WIL) รูปแบบหนึ่ง และเป็นความร่วมมือจากสถานประกอบการและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สมาคมสหกิจศึกษาไทย, 2552) จึงเป็นความร่วมมือในลักษณะสามประสานหรือพหุภาคีระหว่างมหาวิทยาลัย นักศึกษา และสถานประกอบการ ดังในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย นักศึกษา และสถานประกอบการ
ในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบสหกิจศึกษา

หากแปลความหมายตามศัพท์ “สหกิจศึกษา” มาจากคำว่า “Cooperative Education” หมายถึง “การศึกษาที่ทำร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรผู้ใช้บัณฑิตเพื่อให้เกิดการศึกษาที่ดี” บัญญัติขึ้นโดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน บิดาแห่งสหกิจศึกษาไทย โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นสถาบันแห่งแรกที่นำระบบสหกิจศึกษาเข้ามาใช้ในประเทศไทยในปีพ.ศ. 2536

สหกิจศึกษาเป็นระบบการจัดการเรียนการสอนรูปแบบหนึ่งที่ใช้ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษากับหน่วยงานภายนอกโดยการผสมผสานระหว่างการเรียนในชั้นเรียนกับการสร้างประสบการณ์วิชาชีพจากการปฏิบัติงานในสถานประกอบการนอกชั้นเรียนตามสาขาวิชาที่ศึกษา (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2546 และ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2546 อ้างถึงในอลงกต ยะไวทย์, 2549)

ในต่างประเทศมหาวิทยาลัยวอเตอร์ลู ประเทศแคนาดา ได้ให้ความหมายของคำว่าสหกิจศึกษาไว้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนวิชาการ (Academic Studies) กับประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) โดยสลับกันระหว่างภาคการศึกษา (Academic Terms) กับภาคการทำงาน (Work Terms) อย่างต่อเนื่อง (University of Waterloo, 2012)

มหาวิทยาลัยนอร์ธอีสเทิร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวว่าสหกิจศึกษาเป็นการจัดประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อช่วยให้นักศึกษาได้พัฒนาความรู้ ทัศนคติ ทัศนคติ มุมมอง และความเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวนักศึกษา ทั้งความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ ส่งผลให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ภาคทฤษฎีในห้องเรียนได้อย่างลุ่มลึก เป็นการให้ประสบการณ์และสร้างโอกาสในสายวิชาชีพของนักศึกษา และกระตุ้นให้นักศึกษาสามารถศึกษาเชิงลึก สร้างจุดเน้น และสามารถเผชิญปัญหาทางวิชาการที่ท้าทาย (Northeastern University, 2012)

สำหรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Work-integrated learning) นั้น สมาคมสหกิจศึกษาโลก (World Association for Co-operative Education-WACE) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการเรียนกับการทำงานที่เป็นการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ทำงานในสาขาวิชาชีพกับการศึกษาในชั้นเรียนซึ่งมีอยู่ 10 รูปแบบ ได้แก่ (Kramer, M. and Usher, A., 2011: 2)

- 1) การศึกษาวิจัย (Research)
- 2) การศึกษาในต่างประเทศ (Study Abroad)
- 3) การฝึกสอน (Student Teaching)
- 4) การให้บริการชุมชน (Community Service)
- 5) สหกิจศึกษา (Cooperative Education)
- 6) การฝึกงาน (Internships)
- 7) การเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม (Service Learning)
- 8) การเวียนงานคลินิก (Clinical Rotations)
- 9) การฝึกปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม (Industry Attachments)
- 10) การฝึกงานทางวิชาชีพ (Professional Work Placements)

ในต่างประเทศ สหกิจศึกษาพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1906 ตามแนวคิดของ Herman Schneider แห่ง University of Cincinnati เนื่องจากในขณะนั้น สถาบันอุดมศึกษามีปัญหาในด้านประสิทธิภาพของการสอนและนิสิตมีทักษะทางวิชาชีพต่ำ จึงได้นำรูปแบบการศึกษาที่บูรณาการการเรียนรู้ในสถานศึกษากับการให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริงเต็มเวลานักศึกษาได้ทำงานตรงตามสาขาวิชาชีพและมีประโยชน์ต่อองค์กรผู้ใช้บัณฑิต และพัฒนาจนกลายเป็นหลักสูตรสหกิจศึกษา มีการวิจัยแล้วว่าหลักสูตรสหกิจศึกษาสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบัณฑิตให้ก้าวสู่โลกอาชีพได้จริง จนมีการขยายผลการจัดสหกิจศึกษาไปยังสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551 อ้างถึงในรายงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556)

นอกจากนี้ ยังมีการก่อตั้งองค์กรนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับสหกิจศึกษา เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและพัฒนาสหกิจศึกษาร่วมกันคือ World Association for Cooperative Education (WACE) และ National Commission for Cooperative Education (NCCE) ซึ่งทั้งสององค์กรนี้ได้รวมตัวกันในปี ค.ศ.2012 โดยใช้ชื่อว่า Cooperative and Work Integrated Education และคงชื่อย่อว่า WACE โดยขยายผลกิจกรรมไม่จำกัดเฉพาะสหกิจศึกษาแต่รวมถึงการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานในรูปแบบอื่นๆอีกด้วย (สมาคมสหกิจศึกษาไทย 2552 : 3-5)

ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้เผยแพร่จากทวีปอเมริกาเหนือไปสู่ประเทศ แถบเอเชียแปซิฟิกเริ่มจากประเทศออสเตรเลีย และขยายเข้าสู่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะประเทศที่อยู่ในเครือจักรภพอังกฤษเช่นฮ่องกงและสิงคโปร์ นอกจากนี้สหกิจศึกษายังได้แพร่ขยายไปสู่ประเทศจีนและประเทศไทยในลำดับต่อมา

สำหรับสหกิจศึกษาในประเทศไทย หลังจากเริ่มใช้ในปีพ.ศ. 2536 ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และแพร่ขยายไปยังมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในปี พ.ศ. 2541 จากนั้นแนวคิดดังกล่าวได้ขยายไปสู่มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง ในปี 2556 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดให้มีการศึกษาร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษากับองค์กรผู้ใช้บัณฑิต โดยสนับสนุนให้จัดการศึกษาระบบสหกิจศึกษาที่เป็นระบบการบูรณาการจัดการศึกษากับการทำงาน (Work Integrated Learning) รูปแบบหนึ่ง ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงในองค์กรผู้ใช้บัณฑิต เพื่อช่วยให้บัณฑิตสามารถเรียนรู้และเข้าใจชีวิตการทำงานก่อนสำเร็จการศึกษา และได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะวิชาชีพที่เป็นความต้องการขององค์กรผู้ใช้บัณฑิตอย่างแท้จริง และยังเป็นแนวทางสำคัญให้บัณฑิตสามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติงานจริง

สมาคมสหกิจศึกษา (2552) ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “การดำเนินงานสหกิจศึกษาของไทยในช่วงเริ่มต้นอยู่ในรูปของทวิภาคี คือ สถานศึกษาร่วมมือกับสถานประกอบการ โดยภาครัฐมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรง หากแต่มีหน่วยงานภาคเอกชน อาทิ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและสภาหอการค้าไทยที่ได้สนับสนุนสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในระยะเริ่มต้น การดำเนินงานสหกิจศึกษาได้พัฒนาเข้าสู่ลักษณะพหุภาคีเมื่อปี พ.ศ. 2545 กล่าวคือ มีหน่วยงานหลายภาคส่วนได้ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินงานสหกิจศึกษาได้แก่ สถานศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ทำหน้าที่ดูแลด้านนโยบายและให้การสนับสนุนด้านการเงินองค์กรเอกชน เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าไทย สมาคมวิชาการในประเทศไทยได้แก่ สมาคมสหกิจศึกษาไทย (Thai Association for Cooperative Education-TACE) และสมาคมวิชาการระดับนานาชาติ ได้แก่ สมาคมสหกิจศึกษาโลก (World Association for Cooperative Education-WACE) นับว่าการจัดการศึกษาสหกิจศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันมีภาคีต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทครบทุกภาคส่วนในลักษณะเครือข่ายพหุภาคี”

สหกิจศึกษาช่วยให้บัณฑิตสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เป็นความต้องการขององค์กรผู้ใช้บัณฑิตได้เป็นอย่างดี จึงมีการขยายผลและนำสหกิจศึกษาไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก มหาวิทยาลัยชั้นนำ เช่น Waterloo University ซึ่งตระหนักถึงความสำคัญของสหกิจศึกษาว่าช่วยสร้างความสมดุลระหว่างการเรียนรู้ทางทฤษฎีกับประสบการณ์การฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการได้ หลักสูตรสหกิจศึกษาเป็นหลักสูตรที่มีแบบแผน มักสลับการเรียนระหว่างการศึกษาในชั้นเรียนกับการ

ทำงานเพื่อสร้างประสบการณ์วิชาชีพที่สัมพันธ์กับสาขาวิชา ทำให้นักศึกษาเกิดพัฒนาการทางวิชาชีพเป็นอย่างมาก (สมาคมสหกิจศึกษาไทย, 2552)

ประโยชน์จากสหกิจศึกษาประมวลจากผลการจัดสหกิจศึกษาในประเทศของสถาบันอุดมศึกษา (สมาคมสหกิจศึกษาไทย, 2552)

- นักศึกษา ได้ประสบการณ์วิชาชีพตามสาขาวิชาเอก คือมีผลการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาหลังปฏิบัติงานสหกิจศึกษาดีขึ้น เกิดการพัฒนาตนเอง มั่นใจในตนเองมากขึ้น เกิดทักษะการสื่อสารรายงานข้อมูล มีโอกาสได้รับการเสนองานก่อนสำเร็จการศึกษา เลือกลายงานอาชีพได้ถูกต้อง ได้รับค่าตอบแทนขณะศึกษา เป็นบัณฑิตที่มีศักยภาพและความพร้อมในการทำงานสูง

- สถาบันอุดมศึกษา เกิดความร่วมมือทางวิชาการและความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานประกอบการ ได้ข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับการยอมรับจากตลาดแรงงาน

- สถานประกอบการ มีนักศึกษาช่วยปฏิบัติงานตลอดปี พนักงานประจำมีเวลาที่จะทำงานสำคัญได้มากขึ้น ใช้เป็นวิธีคัดเลือกพนักงานได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น มีโอกาสสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษา เกิดภาพพจน์ที่ดีด้านการส่งเสริมการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ของสหกิจศึกษา จากผลประเมินของสถาบันอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า บัณฑิตสหกิจศึกษาได้งานเร็วกว่าและมากกว่าบัณฑิตที่ไม่ได้ร่วมสหกิจศึกษา ผู้ประกอบการพอใจคุณภาพบัณฑิตสหกิจศึกษาสูงกว่าบัณฑิตที่ไม่ได้ร่วมสหกิจศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเห็นว่าผู้ที่ผ่านสหกิจศึกษามีคุณภาพจะความรับผิดชอบและ วินัยสูงขึ้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดสหกิจศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จหลักในการดำเนินงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย (สมาคมสหกิจศึกษาไทย, 2552) คือ

- สถานศึกษากับสถานประกอบการถืองานสหกิจศึกษาเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วนสหกิจศึกษา (Coop Partnership) เป็นพันธกิจและภารกิจร่วมที่มีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนต่อเนื่อง

- จัดเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาโดยถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตร ดำเนินการเป็นระบบครบกระบวนการตามมาตรฐานสหกิจศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

- มีการกำหนดส่วนงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบการบริหารและการจัดการสหกิจศึกษาทั้งใน สถานศึกษาและสถานประกอบการ

- สร้างความพร้อมในองค์กรที่จะจัดสหกิจศึกษาให้มีความพร้อมทุกด้านก่อนที่จะจัดสหกิจ ศึกษา

- มีการติดตามประเมินผลการจัดสหกิจศึกษาคู่ขนานกับการจัด เพื่อนำผลมาใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการจัดสหกิจศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์สำคัญของโครงการสหกิจศึกษา (สมาคมสหกิจศึกษาไทย, 2552) ได้แก่

1. เตรียมความพร้อมของนักศึกษาด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และเสริม ทักษะและประสบการณ์ให้พร้อมที่จะเข้าสู่ระบบการทำงาน (Employability)
2. เพิ่มเติมประสบการณ์ทางด้านวิชาการ วิชาชีพและการพัฒนาตนเองแก่นักศึกษาในรูปแบบที่ มีคุณค่าเหนือกว่าการฝึกงาน
3. เปิดโอกาสให้สถานประกอบการทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต
4. ให้เกิดการพัฒนาลัทธิสตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัยได้มาตรฐานและตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานประกอบการและสถาบันอุดมศึกษาผ่านนักศึกษาสหกิจศึกษาและคณาจารย์นิเทศ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.2.2 การบริหารจัดการสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ความสำคัญและประโยชน์ของสหกิจศึกษาทวีความสำคัญมากขึ้น มีสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต่างๆทั่วโลกใช้สหกิจศึกษาเป็นแนวการจัดการศึกษาระดับปริญญากว้างขวางขึ้นในเกือบจะทุกสาขาวิชา โดยมีเป้าประสงค์ตรงกัน คือ การเสริมคุณภาพบัณฑิต ผ่านประสบการณ์ทำงานในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ถือเป็นส่วนสำคัญของการเตรียมบัณฑิตให้พร้อมที่จะเลือกอาชีพและเข้าสู่ระบบการทำงานทันทีที่จบ การศึกษาทำให้บัณฑิตสหกิจศึกษาแบบ “รู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

สำหรับประเทศไทย ต้นแบบการจัดการสหกิจศึกษาในประเทศไทยเริ่มจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีโดยการจัดการศึกษาเป็นระบบไตรภาคเพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบสหกิจศึกษาโดยเฉพาะและมีการเริ่มต้นโดยการจัดตั้งโครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ ในลักษณะการรวมบริการประสานภารกิจ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการภายในเรื่อยมาเป็นลำดับจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการและสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ และปรับจากโครงการขึ้นเป็นศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ

จากผลสำเร็จดังกล่าวทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำโครงการพัฒนาสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศโดยใช้รูปแบบสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นต้นแบบตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นมาและได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการเป็นอย่างดี

การจัดการสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นการจัดระบบการศึกษาเป็นระบบไตรภาคเพื่อรองรับการปฏิบัติ งานสหกิจศึกษาสองครั้ง คือ ในชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 มีภาคสหกิจศึกษาสลับกับภาคเรียนปกติ โดยนักศึกษาได้เริ่มไปปฏิบัติงานสหกิจศึกษาครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2538 และสำหรับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นมหาวิทยาลัยยุคแรกเช่นกันที่จัดสหกิจศึกษาโดยมีนักศึกษาได้เริ่มไปปฏิบัติงานสหกิจศึกษาครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2541 จากนั้นแนวคิดดังกล่าวได้ขยายไปสู่มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้จัดสหกิจศึกษาเป็นสามช่วง ระยะเวลาคือ 4-2-4 เดือน รวม 10 เดือน โดยจัดในชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 ทำให้ระยะเวลาเรียนในหลักสูตรสหกิจศึกษามากกว่าหลักสูตรปกติหนึ่งปีการศึกษา งานในการฝึกสหกิจศึกษามักเป็นโครงการพิเศษที่สามารถทำให้สำเร็จได้ภายใน 4 เดือน โดยองค์กรผู้ใช้บัณฑิตจะจัดหาพี่เลี้ยง (Job Mentor) ทำหน้าที่กำกับและดูแลการทำงานของนักศึกษา

จากการศึกษาของ อลงกต ยะไวทย์ (2549) ได้ระบุวิธีการจัดการสหกิจศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ถึงการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ และให้เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างสถานประกอบการ นักศึกษา อาจารย์และหน่วยงานอื่นๆในทุกระดับ โดยยึดหลักการรวมบริการประสานภารกิจ โดยประสานร่วมกับเจ้าหน้าที่ประสานงานสหกิจศึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษาที่คอยทำทำหน้าที่ประสานงานภายในแต่ละสาขาวิชา

ข้อสำคัญประการอื่นๆในกระบวนการดำเนินงานสหกิจศึกษา จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2559) และบางส่วนจากรายงานของ อลงกต ยะไวทย์ (2549) ได้แก่

- การจัดให้นักศึกษาสหกิจศึกษาเข้าปฏิบัติงานในสถานประกอบการในลักษณะพนักงานชั่วคราวและลงมือปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการซึ่งเป็นประสบการณ์ที่นักศึกษาไม่สามารถเรียนรู้ได้จากห้องเรียนนักศึกษา โดยต้องไปปฏิบัติงานอย่างน้อยหนึ่งภาคการศึกษา
- การจัดปฐมนิเทศ เมื่อเริ่มปฏิบัติงานโดยกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามจนกว่ามั่นใจว่างานที่ได้รับมอบหมายจะประสบความสำเร็จ (University of Waterloo, 2003 อ้างถึงใน ของ อลงกต ยะไวทย์, 2549)
- การเตรียมความพร้อมนักศึกษาทั้งด้านบุคลิกภาพและมารยาทในที่ทำงานรวมถึงการเตรียมในการนำเสนอ วิธีการเขียนรายงานทางวิชาการต่างๆก่อนออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษา
- สถานประกอบการจะต้องเสนองานให้แก่มหาวิทยาลัยล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งภาคการศึกษา สถานประกอบการต้องระบุลักษณะของสถานประกอบการ พร้อมรายละเอียดของโครงการและคุณสมบัติของนักศึกษาที่ต้องการ รวมถึงสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆสำหรับนักศึกษาที่จะออกฝึกงาน

- อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาร่วมกับสถานประกอบการในการมอบหมายงานให้นักศึกษาซึ่งต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานนอกจากนี้การปฏิบัติงานจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานและได้รับการประกันอุบัติเหตุตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดรวมถึงต้องมั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยและมีบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากความขัดแย้ง(Northeastern University, 2003 อ้างถึงใน ของ อลงกต ยะไวทย์, 2549)

- การจัดให้มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษาและjob mentor ของสถานประกอบการในการประเมินผล โดยให้นักศึกษานำเสนอผลงานทางวิชาการจากประสบการณ์การทำงานจริงที่ผสมผสานระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเข้าด้วยกัน รวมถึงข้อค้นพบต่างๆที่ได้

- ทั้งนี้ นักศึกษาสามารถเลือกสถานประกอบการได้ตามความสนใจและสถานประกอบการจะทำการคัดเลือกนักศึกษาตามกระบวนการของการคัดเลือกพนักงานของสถานประกอบการ

- สถานประกอบการต้องกำหนดตำแหน่งและขอบเขตงานตามตำแหน่งงานให้ตรงตามสาขาวิชาของนักศึกษาที่ต้องการ

- การจัดสรรอาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษาทำหน้าที่นิเทศนักศึกษาและกำหนดพนักงานที่ปรึกษา (job mentor) ของสถานประกอบการช่วยดูแลพนักงานระหว่างการปฏิบัติงานภายในสถานประกอบการ

- นอกจากนี้ยังควรมีการจัดสรรศึกษานานาชาติโดยการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับต่างประเทศและการให้บริการงานและอาชีพที่ต่อเนื่องจากการออกฝึกปฏิบัติสหกิจ

สำหรับรูปแบบการจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จากการศึกษาของอลงกต ยะไวทย์, 2549 ซึ่งให้รายละเอียดบทบาทของผู้ที่มีส่วนสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

บทบาทของศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ

1. จัดการบริหารกลยุทธ์เชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย ได้แก่ นักศึกษา สถานประกอบการ และคณะวิชาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยรวมภารกิจการประสานงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดในทีเดียว

2. เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และสถานประกอบการเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตรงตามสาขาวิชาและความต้องการของนักศึกษา รวมถึงการร่วมจัดเตรียมความพร้อมของนักศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับการเสนองาน

3. เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และสถานประกอบการในการพัฒนาทักษะสำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานให้แก่นักศึกษา ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา ฝ้าติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลจากการเรียนรู้จากประสบการณ์การ

ทำงานของนักศึกษา รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ช่องทางการสื่อสารให้เข้าถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นตัวแทนนักศึกษาในการตรวจสอบอัตราค่าตอบแทนที่สถานประกอบการจะต้องจ่ายให้แก่นักศึกษา ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและครอบคลุมค่าใช้จ่ายประจำวันหรือมีสัดส่วนเหมาะสมกับอัตราการจ้างงานบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา รวมถึงการช่วยเจรจาต่อรองในกรณีที่นักศึกษาไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าอัตราที่กำหนด และให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง

5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ และสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีโอกาสปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในต่างประเทศ

6. จัดกิจกรรมและให้บริการงานด้านพัฒนาอาชีพที่ควบคู่กับกิจกรรมสหกิจศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาต่อเนื่องจากกาปฏิบัติสหกิจศึกษา

7. ควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบันตามตัวชี้วัดของความสำเร็จที่สถาบันกำหนด

บทบาทของสาขาวิชา

1. ร่วมมือกับสถานประกอบการและนักศึกษาในการวางแผนการเรียนของนักศึกษา รวมถึงการใช้แบบวัดผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพในแต่ละสาขาวิชา

2. ร่วมมือกับศูนย์สหกิจศึกษาและสถานประกอบการในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าและร่วมแก้ไขปัญหาให้กับนักศึกษาตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

3. ติดตามและนิเทศงานสหกิจศึกษาในช่วงเวลาที่เหมาะสมและมีจำนวนครั้งที่เพียงพอกับความต้องการของนักศึกษา

4. มีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากกิจกรรมสหกิจศึกษาจนกระทั่งนักศึกษาสำเร็จการศึกษา

บทบาทของสถานประกอบการ

1. มอบหมายให้มีพนักงานที่ปรึกษา (job mentor) ซึ่งเป็นตัวแทนของสถานประกอบการในการติดต่อกับมหาวิทยาลัยหรือสาขาวิชา และสามารถให้นักศึกษาติดต่อได้โดยตรงเมื่อมีข้อสงสัยหรือมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

2. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสาขาวิชา และนักศึกษาในการวางแผนการเรียนรู้นักศึกษาอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ ให้นักศึกษาสามารถสร้างความรู้ใหม่และนำความรู้จากสถานการณ์หนึ่งไปแก้ปัญหาคือสถานการณ์หนึ่งในสภาพการปฏิบัติงานจริงได้ รวมถึงการออกแบบการวัดผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสาขาวิชา

3. ร่วมกับศูนย์สหกิจศึกษาและสาขาวิชาในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าและร่วมแก้ไข ปัญหาให้กับนักศึกษา รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแก่นักศึกษาที่ไม่ได้รับการคัดเลือกด้วย

4. เสนอและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่นักศึกษาที่ออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษาให้สอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน โดยสามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายประจำวันหรือมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับอัตราค่าจ้างงาน บัณฑิตที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในแต่ละสาขาวิชา

บทบาทของนักศึกษา

1. เข้ารับการเตรียมพร้อมก่อนออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษาและรับการประเมินเพื่อให้ทราบถึง จุดเด่นและจุดด้อย เพื่อตรวจสอบความพร้อมของตนเองก่อนการออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

2. ให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสาขาวิชา และสถานประกอบการในการวางแผนการ เรียนรู้ของตนเอง รวมถึงทำความเข้าใจแผนการเรียนรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์จาก สถานการณ์หนึ่งไปใช้แก้ปัญหาในอีกสถานการณ์หนึ่งในสภาพการปฏิบัติงานจริงได้ นอกจากนี้ นักศึกษาต้องผ่านการวัดผลการเรียนรู้ตามคุณลักษณะทางวิชาชีพของตนเอง

3. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองในจุดด้อยต่างๆตามข้อเสนอแนะที่ได้รับก่อนจะ สำเร็จการศึกษา

จากบทบาทของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องข้างต้นจะพบว่าความสำเร็จของสหกิจศึกษานั้น จำเป็นต้องมีความร่วมมือและมีส่วนงานอื่นที่มีบทบาทสำคัญอีกหลายส่วน มิเพียงแต่ผู้อำนวยการ ศูนย์สหกิจเท่านั้น แต่ในการศึกษาช่องว่างระหว่างการจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างชาติที่ถือได้ว่าเป็นแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดี (กรณีศึกษา Swinburne University of Technology โดยอลงกต ยะไวทย์, 2549) พบว่ามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีควรเน้นการรวมบริการประสานภารกิจโดยการจัดให้มีหน่วยงานกลางคือศูนย์สหกิจ ศึกษาเพื่อให้การจัดการสหกิจศึกษาของสถาบันลื่นสุดได้ ณ จุดเดียว และเป็นศูนย์กลางในการ ประสานงานและสื่อความกับหน่วยงานภายใต้ทั้งสถานประกอบการและกลุ่มองค์กรวิชาชีพต่างๆ ซึ่งจะ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการแยกการบริหารในแต่ละคณะวิชา นอกจากนี้ยังควรมี การจัดตั้งศูนย์ประสานงานกลางในรูปคณะกรรมการบริหารศูนย์สหกิจศึกษาอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีการนำสหกิจศึกษามาใช้ในสถาบันอุดมศึกษามาเป็น ระยะเวลาหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของการบริหารจัดการสหกิจศึกษานั้นยังคงเป็นความท้าทายต่อผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย Professor Tanaka Yasushi (2015) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญสหกิจศึกษา ในประเทศญี่ปุ่นเห็นว่าในปัจจุบัน สหกิจศึกษามีการพัฒนาไปมากในทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปยุโรป เหนือและแถบประเทศโอเชียเนีย ซึ่งหลายประเทศในแถบเอเชียยังคงล้าหลังกว่าไปอยู่มาก จึงเป็นสิ่ง ที่ควรค้นคว้าต่อไปถึง แนวปฏิบัติที่ดีโดยเฉพาะของสถาบันในทวีปอเมริกาเหนือที่มีการพัฒนาไปมาก ที่สุดในขณะนี้

2.2.3 แนวปฏิบัติสหกิจศึกษาที่ดีในระดับสากล (Cooperative Education Best Practices)

จากการศึกษาของ Sona White (2012) ในเรื่อง The Analysis of the Best Practices of Cooperative Education in the US ระบุว่าความก้าวหน้าของสหกิจศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา นับว่ามีการพัฒนาไปมากที่สุด มหาวิทยาลัยซึ่งนับเป็นผู้บุกเบิกสหกิจศึกษาในประเทศอเมริกา ได้แก่ University of Cincinnati และ Northern University แต่ละสถาบันที่มีการจัดรูปแบบสหกิจศึกษาอย่างโดดเด่นล้วนมีแนวทางการบริหารจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นกับนโยบายของสถาบันและความพร้อมด้านทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องงบประมาณที่จะนำมาสนับสนุนงานสหกิจศึกษาให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ เปรียบเทียบแนวปฏิบัติสหกิจศึกษาของแต่ละสถาบันเป็นเรื่องที่ทำไต่ยากมากด้วยความหลากหลายในการจัดการที่แตกต่างกันอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม มีหน่วยงานอย่างเช่น ACCE Accreditation ได้เสนอเครื่องมือและแนวทางในการประเมินประสิทธิผลและผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของแนวปฏิบัติร่วมเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบข้ามสถาบันได้ เรียกแนวทางการประเมินนี้ว่า ACCE Quality Standards ด้วยการใช้เกณฑ์ในการประเมิน 5 ด้าน (5 standards) รายละเอียดของแต่ละเกณฑ์การประเมินมีดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Mission and Goals)

สถาบันที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ให้มีสหกิจศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสถาบันที่ชัดเจนซึ่งทุกคณะและหน่วยงานย่อยภายในสถาบันจะถูกกำหนดและวางแผนภารกิจให้มีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของสหกิจศึกษาและในเว็บไซต์ของทุกสถาบันจะมีรายละเอียดและบรรยายชัดเจนถึงจุดเด่นในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบสหกิจศึกษาของสถาบัน

ไม่เพียงแต่การจัดการเรียนการสอนแต่ยังกำหนดกิจกรรมเพื่อเตรียมตัวนิสิตสำหรับการประกอบอาชีพอีกด้วย

2) องค์กรสัมพันธ์ (Institutional Relationships)

สถาบันที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะมีการจัดการอย่างบูรณาการให้ทรัพยากรทุกส่วนขององค์กรมีเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนิสิตผ่านการดำเนินงานสหกิจศึกษา

การจัดการดังกล่าวได้แก่ กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม อาทิ คณาจารย์ ผู้เรียน และสถานประกอบการ ให้ร่วมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เสริมสร้างการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการสื่อความให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงนโยบาย แนวทางปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงระเบียบ มาตรฐานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติที่ดีในข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดที่สร้าง best of the best ได้อีกด้วย

การจัดการที่สำคัญอีกประการ คือ ระบบการจัดการทรัพยากรทุกด้านเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่น ซึ่งมีผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียนการสอน

ความตั้งใจและการสนับสนุนทรัพยากรนี้จะมีการสื่อความ ให้ได้รับรู้อย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อเป็นจุดสร้างความแตกต่างให้แก่สถาบัน

3) บุคลากร (Employees)

สถาบันที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะมีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีการเตรียมความพร้อม และให้อิสระในการทำงานที่เพียงพอ รวมถึงมีการกำกับติดตามผลงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายในทุกช่วงเวลา

หลักเกณฑ์สำคัญตามแนวปฏิบัติที่ดีในการคัดเลือกผู้อำนวยการ ศูนย์สหกิจศึกษาคือ ผู้ที่มีศรัทธาในแนวทางการเรียนรู้แบบนี้นี้และมีความตั้งใจที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่ผู้เรียนผ่านเครื่องมือรูปแบบสหกิจศึกษาซึ่งในบางครั้งยอมรับว่าต้องใช้เวลาในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมนานพอสมควร เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้านทั้งในการจัดการวิชาการและการสร้างความสัมพันธ์ที่จะสามารถได้รับทั้งการยอมรับและความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกคณะรวมถึงหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆอย่างเช่น หน่วยการจัดการดูแลด้านสถานและอุปกรณ์ หน่วยงานด้านระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารต่างๆ หรือแม้แต่นักเรียนด้านวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสหกิจศึกษาทุกประเภท

ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ทุกสถาบันตามแนวปฏิบัติที่ดีจะมีการเตรียมคู่มือพนักงานให้แก่บุคลากรในทีมงาน โดยเนื้อหาในคู่มือประกอบด้วย รายละเอียดของการทำงาน เทคนิคในการคัดเลือกตำแหน่งงานและสถานประกอบการให้แก่แก่นักเรียนนักศึกษา

นอกจากนี้ยังมีการอบรมหัวหน้าศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในเรื่องการดูแล และพัฒนาสมาชิกในทีมรวมถึงการกำกับติดตามเพื่อสนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน วิธีการประเมินผลงานวิธีการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน

4) การสร้างสภาพการเรียนรู้ที่ดีให้แก่นักศึกษา (Learning environment)

การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และให้ผู้เรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนมากที่สุดและส่งเสริมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ คือบุคลากรควรสามารถหาคำแนะนำเรื่องวิธีการจัดการกับปัญหาในโลกของการทำงานในสถานประกอบการจริงที่ได้อย่างไร พร้อมทั้งการนำเสนอกิจกรรมต่างๆที่เป็นประโยชน์เพื่อกระตุ้นให้นักศึกษามีส่วนร่วมและมีประสบการณ์ให้มากที่สุด

5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และประสิทธิผลของโครงการสหกิจศึกษาระดับสถาบัน (Learning outcomes and Program Effectiveness)

ลำดับสุดท้ายคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และประสิทธิผลของโครงการสหกิจศึกษาระดับสถาบันซึ่งเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์จากการเรียนในแต่ละเทอมการศึกษา เพื่อให้คณาจารย์และผู้บริหาร ศูนย์สหกิจศึกษาไม่หยุดอยู่กับที่และพยายามกำกับติดตามในทุกกระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พร้อมปรับเปลี่ยนและตามให้ทันกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงาน ในภาคอุตสาหกรรม ลี้เกิดขึ้นกับนักศึกษาให้ทันท่วงทีและมากที่สุด

ประเด็นนี้จะต่อเนื่องถึงการจัดหางาน การจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการศึกษาให้เพียงพอ และทันสมัยอยู่เสมอและติดตามประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือต่างๆที่นำมาใช้เสริมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น

ACCE Quality Standards ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับซึ่งผลการจัดลำดับจัดลำดับมหาวิทยาลัยสหกิจศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีการจัดลำดับทุกปี ผลของมหาวิทยาลัยที่ติดใน 10 อันดับแรก ในช่วงปี 2008-2011 เป็นดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 Top ranked University Co-op Programs 2008-2011

College/university	2008	2009	2010	2011	Total Number of Years
Alverno college	●	●	●	●	4
Berea college	●	●	●	●	4
Bradley University			●	●	2
Calvin College				●	1
Drexel University	●	●	●	●	4
Elon University	●	●	●	●	4
Georgia Institute of Technology	●	●	●	●	4
Johnson and wales			●		1
Harvey Mudd College	●				1
Kalamazoo College	●	●	●		3
Kettering University	●	●	●		1
Keuka College					

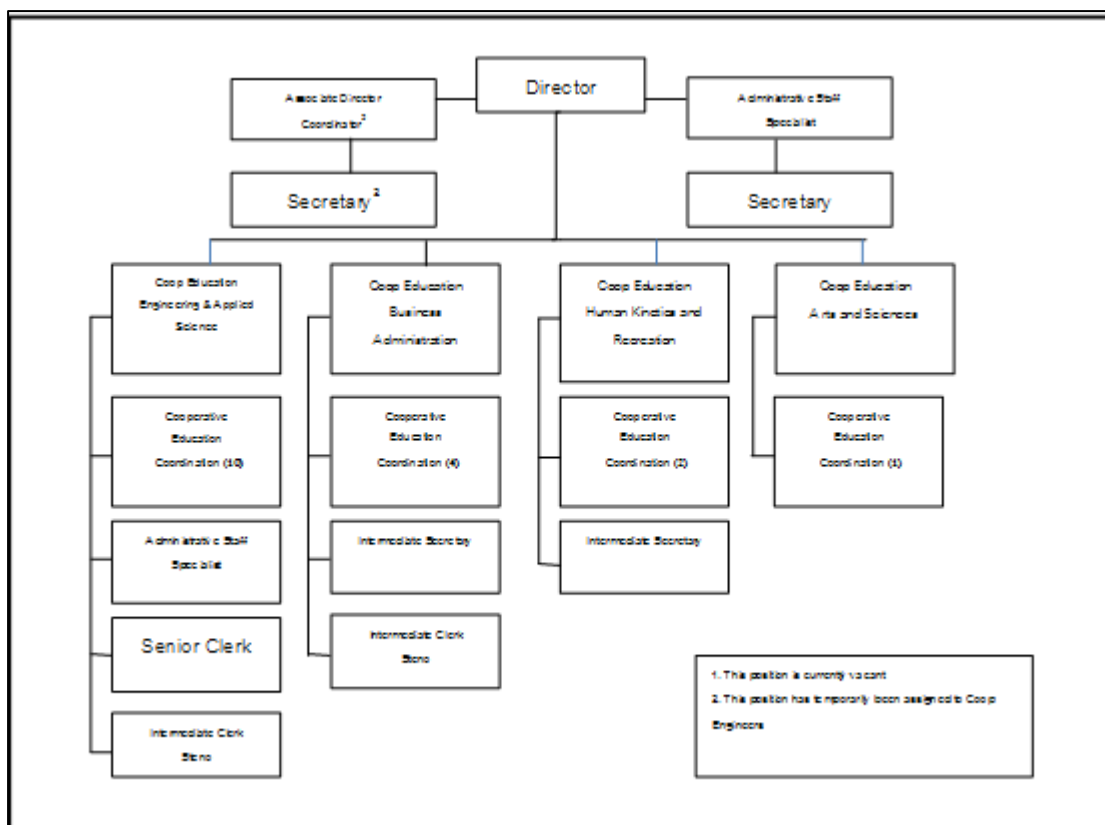
ตารางที่ 3 (ต่อ)

College/university	2008	2009	2010	2011	Total Number of Years
Massachusetts Institute of Technology	●	●			2
New York University		●	●		2
Northeastern University	●	●	●	●	4
Portland State University		●	●	●	3
Purdue University	●	●	●	●	4
Rochester Institute of Technology	●	●	●	●	4
University of Cincinnati	●	●	●	●	4
University of Maryland			●		1
University of southern California			●	●	2
Wagner College Worcester				●	1
Polytechnic institute		●		●	2

จากการจัดลำดับข้างต้นมหาวิทยาลัยที่ได้ใน 10 อันดับแรก ในช่วงปี 2008-2011และครองตำแหน่งมหาวิทยาลัยที่เป็น Best Practice ในประเทศสหรัฐอเมริกาเสมอมา ได้แก่

- Georgia Institute of Technology
- Rochester institute of Technology
- The university of Cincinnati
- Northeastern University
- Drexel University
- Purdue University

ลักษณะร่วมที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยที่เป็น Best Practice ในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลงานสหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งมีตัวอย่างโครงสร้างของหน่วยงานดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้



ที่มา : Sona White (2012): An analysis of the best practices of cooperative education in the US with the purpose of addressing various armanian engineering education problems

ภาพที่ 9 โครงสร้างของหน่วยงานที่ดูแลงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เป็น Best Practice

การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลงานสหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยดังกล่าว เป็นลักษณะคล้ายกับการจัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษาที่มีในมหาวิทยาลัยของไทย แต่อาจมีมากกว่าหนึ่งหน่วยงานหากภารกิจมีของเขตมากเกินกว่าจะดูแลรับผิดชอบภายใต้หน่วยงานเดียว หรือมีบทบาทหน้าที่แตกต่างจากศูนย์สหกิจศึกษาที่มีในมหาวิทยาลัยของไทยบ้างโดยเฉพาะ 1) งานด้านพัฒนาอาชีพที่ดูแลทั้งนิสิตในปัจจุบันและที่จบการศึกษาแล้ว และ 2) การดูแลเจ้าหน้าที่ประสานงานสหกิจศึกษาที่ทำงานในแต่ละคณะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลงานสหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

ชื่อสถาบัน	ชื่อหน่วยงานสหกิจศึกษา	บทบาทหน้าที่สำคัญ
Drexel University	Steinbright Career Development Center (SCDC)	ให้บริการแก่นิสิตปัจจุบันและศิษย์เก่าในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหางานและเพิ่มทักษะการทำงาน การเตรียมตัวนิสิตก่อนออกฝึกสหกิจศึกษา และคัดเลือกสถานประกอบการ
Georgia Technology University	Division of Professional Practice – includes four programs : Undergraduate Cooperative Education (Co-op), Georgia Technology Internship Program (GTIP); Graduate Cooperative Education (Grad Co-op); and work Abroad	บริหารการดำเนินโครงการในรายกิจกรรมแต่ละขั้นตอนในระดับสถาบัน ส่งเสริมและบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานประกอบการและพันธมิตรเชิงธุรกิจ การตลาด การสื่อความ และการประเมินการดำเนินโครงการ ทั้งในและต่างประเทศ
Northeastern University	The Central Co-op Office services as the focal point for university-wide activities related to cooperative education Departmental Co-op Programs – each of the University’s seven colleges has its own co-op program, enabling each to tailor/the program to the needs of the students in that particular college Office of international Co-op (operates under the direction of central Co-op)	กำหนดนโยบาย ระเบียบ มาตรฐานสหกิจศึกษาของสถาบัน บริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานประกอบการ การตลาด การสื่อความและการวิเคราะห์ข้อมูลรวม ประสานกับทุกคณะในการวางแผนและเตรียมตัวนิสิต รวมถึงดูแลจัดการบุคลากร ทีมประสานงานของทุกคณะเพื่อให้มีความต่อเนื่องในการทำงาน รวมถึงการประเมินผลงานของทีมภายในคณะ ขยายโอกาสในการทำงานแก่นิสิตในโครงการสหกิจศึกษานานาชาติ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ชื่อสถาบัน	ชื่อหน่วยงานสหกิจศึกษา	บทบาทหน้าที่สำคัญ
Purdue University	Office of Professional Practice	สนับสนุนการทำงานสหกิจศึกษาของทุกคณะ โดยการควบคุมให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยเหลือเรื่องการคัดเลือกสถานประกอบการและโครงการหรืองานนิสิตประสานงานกับตัวแทนในแต่ละคณะเพื่อค้นหาสถานประกอบการใหม่และเป็นที่น่าสนใจต่อนิสิต รวมถึงการเตรียมตัวนิสิตก่อนออกฝึกสหกิจศึกษาหรือหางานเช่น การฝึกสัมภาษณ์งาน
Rochester Institute of Technology	Office of Cooperative Education and Career Services	พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์กับสถานประกอบการในระดับสูง การเยี่ยมสถานประกอบการ หรือการต้อนรับสถานประกอบการสู่มหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมการหางาน (career fairs) ดูแลผู้ประสานงานสหกิจศึกษาของทุกคณะ เพื่อให้การทำงานเป็นมาตรฐานเดียวและสร้างการยอมรับจากคณาจารย์ทุกคณะเพื่อความร่วมมือที่ดี
University of Cincinnati	Division/Professional Practice (includes the Cooperative Education Program, the Academic Internship Program, the Center for Cooperative Education Research and Innovation and the Center for Service Learning and Civic Engagement)	จัดทำนโยบาย ข้อกำหนด แนวทางการดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบัน สนับสนุนการจัดการสหกิจศึกษาในแต่ละคณะ ในทุกรูปแบบการเรียนรู้แบบ WIL พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์กับสถานประกอบการและพันธมิตรเชิงธุรกิจ การตลาด การสื่อความ และการประเมินการดำเนินโครงการของสถาบัน

หากเปรียบเทียบกับ 5 มาตรฐานการประเมินตามแนวปฏิบัติที่ดีข้างต้นเทียบกับการประเมินคุณภาพการดำเนินงานสหกิจศึกษาของไทย ซึ่งมี 5 องค์ประกอบโดยมีการกระจายน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (อลงกต ยะไวท์ และคณะ, 2558)

ด้านที่ 1) มีระบบและกลไกในการพัฒนาและการบริหารหลักสูตรสหกิจศึกษา 10%

ด้านที่ 2) มีระบบและกลไกในการส่งเสริมการเรียนการสอนสหกิจศึกษา 20%

ด้านที่ 3) ระดับความสำเร็จของกระบวนการนิเทศการปฏิบัติงาน 20%

ด้านที่ 4) ผลการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาของนักศึกษา

4.1) ร้อยละของโครงการ/การปฏิบัติงานสหกิจศึกษาที่สถานประกอบการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 20%

4.2) ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการเสนองานจากสถานประกอบการที่ไปปฏิบัติงานสหกิจศึกษาถ้ามีตำแหน่งงานว่าง 10%

ด้านที่ 5) ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาสหกิจศึกษาผู้นิเทศงานและคณาจารย์นิเทศ 20%

จากเกณฑ์ข้างต้น แม้ว่าจะไม่สามารถเทียบได้เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการกำหนดเกณฑ์อาจแตกต่างกันไป แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) ซึ่งมีการประเมิน 5 ด้านที่กล่าวไปแล้วนั้น พบว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยขาดด้านการกำหนดและทบทวนเป้าหมายสูงสุดขององค์กร, ขาดการบริหารบุคลากร โดยมุ่งเน้นที่เกณฑ์ข้อ 4 คือ

- ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ (Learning outcomes) (คือข้อ 3 และ 4)
- องค์กรสัมพันธ์ (Institutional relationships) ในบางส่วน (คือข้อ 1 และ 5) แต่เกณฑ์ที่ไม่มีการประเมินในสถาบันไทย
- การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม (Learning environment) (คือข้อ 2)

ผู้วิจัยสังเกตว่า การวิเคราะห์ช่องว่างนี้เป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับนำไปร่วมการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญต่อไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ มีดังนี้

2.3.1 ความหมายของ “รูปแบบ”

2.3.2 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

2.3.3 ประเภทของรูปแบบ

2.3.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

2.3.5 การพัฒนารูปแบบ

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของ “รูปแบบ” (Model)

“รูปแบบ” (Model) เป็นการบรรยายความเชื่อมโยงของสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้โดยมีคุณลักษณะเช่น

- ความเป็นระบบ (Systematic)
- ระบบเปิด (Open)
- พลวัต (Dynamic)
- มีลักษณะทำให้เหมาะได้ (Adaptive)
- เป็นนวัตกรรม (Innovation)

E. W. Smith, Krouse, and Atkinson (1980) ได้ให้นิยามคำว่า “รูปแบบ” ว่า เป็นการย่อส่วนจริงของเหตุการณ์หรือพฤติกรรมให้เล็กลงเพื่อให้สามารถพิจารณาและทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงโดยมีความเชื่อมโยงเป็นแบบแผนให้เข้าใจง่าย เสมือนเป็นการจำลองเหตุการณ์จริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Good (1973:370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลองไว้ 4 ความหมายดังนี้

- 1) รูปแบบเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) รูปแบบเป็นตัวอย่างสำหรับการลอกเลียนแบบ
- 3) รูปแบบเป็นภาพที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 4) รูปแบบเป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมกันเป็นตัวประกอบหรือเป็นสัญลักษณ์ทางสังคม โดยอาจเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์ หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

ส่วน Smith, Krouse, and Atkinson (1980) ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆโดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Bardo and Hartman (1982:70)กล่าวว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อ บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่า รูปแบบหนึ่งๆจะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม หรือรูปแบบควรมีองค์ประกอบ อะไรบ้างนั้นไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร

นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองที่ สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์หรือสภาพที่เป็นนามธรรมที่เจ้าของแบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทน เพื่อ อธิบายปรากฏการณ์หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งที่สามารถช่วยให้เข้าใจแนวคิด หรือกระบวนการทัศนในเรื่อนั้นได้ง่ายขึ้น

กล่าวโดยสรุปรูปแบบหมายถึงแบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งแสดงเป็นภาพ และ ถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่อนั้นๆ ที่มี ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือ รายละเอียดทุกแง่มุมกำหนดไว้ และได้ผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความ ตรงและความน่าเชื่อถือ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะสรุป รูปแบบ ให้หมายถึง แบบจำลองแนวคิด เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแสดงเป็นถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และรูปแบบผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่าง เป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้

2.3.2 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการหลายท่านนิยามคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ เช่น Keeves (1988: 560)และพูลสุข หิงคานนท์ (2540:53) เห็นตรงกันว่า ลักษณะของรูปแบบที่ดีมี 4 ประการ คือ

- 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง
- 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3) มีโครงสร้าง หรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน

4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

2.3.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายคนศึกษาเพื่อจัดแบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภท เช่น

Smith และคณะ (1980:461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่นการ ทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริง

2). รูปแบบเชิงสัญลักษณ์จำแนกเป็น รูปแบบข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความ ในการอธิบายย่อ เช่นคำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1997:561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภทคือ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ที่ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์สร้างขึ้น โดยการเปรียบเทียบโครงสร้าง ที่สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทาง กายภาพ และสอดคล้องกับ ข้อมูล และความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์แสดง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปรสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน รูปแบบประเภทนี้แต่เดิมใช้กันทางด้านวิทยาศาสตร์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันได้นำมาใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์รวมถึงด้านการศึกษาด้วย และ 4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงภาษา โดยนิยมใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือ ตัวแปร หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในเชิงความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

เสรี ชัดเข้ม (2538:7) แบ่งรูปแบบเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ (1.1) แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองอาคารที่สร้างเป็นรูปเหมือนจริงแต่มี ขนาดย่อยส่วน และ (1.2) แบบจำลองสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองต้นแบบสำหรับผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งได้เป็น 2 แบบย่อย คือ (2.1) แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจาก ทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งและ (2.2) แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างจาก ทฤษฎีการคิดสรรเพื่อนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวในข้างต้นสรุปได้ว่าประเภทของรูปแบบแบ่งได้ เป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงแนวคิด ซึ่งการแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายหรือการใช้รูปแบบนั้น

การวิจัยครั้งนี้เป็น รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่ออธิบายเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

2.3.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษาเรื่ององค์ประกอบของรูปแบบมีปรากฏไม่ชัดเจน ที่สามารถสรุปเป็นแนวให้นำมาใช้ได้ ได้แก่ ทิศนา ขัมมณี และคณะ (2548:100-101) ที่ได้ระบุงค์ประกอบของรูปแบบโดยทั่วไปดังนี้

1) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ 2) ความหมายและวัตถุประสงค์ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ 4) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 5) บริบทและตัวป้อนของรูปแบบ 6) กระบวนการของรูปแบบ 7) ผลที่ควรได้รับ 8) ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุณภาพของรูปแบบ และ 9) การนำรูปแบบไปใช้นอกจากนี้

2.3.5 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบมีผู้วิจัยไว้ดังนี้

Willer (1987) แบ่งการพัฒนารูปแบบออกเป็น 2 ส่วนคือการสร้างรูปแบบ (constructing) และการตรวจสอบความตรงของรูปแบบ (validating)

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบฉบับสมบูรณ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2546:5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจมีได้ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างแบบจำลองและการหาความตรงของแบบจำลอง และ 2) การระบุวิธีดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 2.1) การศึกษาสภาพ ระบบและสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน 2.2) การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุงและแก้ไขหรือพัฒนาอะไร) 2.3) จัดสร้าง จัดทำ ออกแบบจำลองหรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนา 2.4) ทดสอบความเป็นไปได้ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 2.5) ปรับต้นแบบไปสู่แบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ ดิเรก วรรณเศียร (2545:46) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึงกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง และ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบ เป็นวิธีการปรับปรุงแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยมีขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา; 2) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา; 3) ขั้นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหาที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์; 4) ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้; และ 5) การนำเสนอรูปแบบ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) คือการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ

ระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

3.1.1 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 การกำหนดประชากรในการวิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาและมีตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (หรือเรียกในชื่อตำแหน่งงานแบบอื่นแต่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะคล้ายคลึงกัน) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 17 สถาบัน (ดังรายชื่อในตารางที่ 4) และเป็นการศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากทั้งกลุ่มประชากรคือจำนวน 17 สถาบัน แบ่งเป็นสถาบันสำหรับการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย 2 แห่ง (ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีปทุมและผู้ให้ข้อมูลบางส่วนของศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี) และสถาบันสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อใช้ประกอบการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจำนวน 16 แห่ง (รวมผู้ให้ข้อมูลบางส่วนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ไม่เข้าชื้อกับกลุ่มที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย)

ตารางที่ 5 ประชากรในการวิจัยและรายชื่อมหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา

	ชื่อสถาบัน	ชื่อหน่วยงานสหกิจศึกษาภายในสถาบัน
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
2	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	สำนักสหกิจศึกษา
3	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	สำนักงานสหกิจศึกษา
4	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	กองสหกิจศึกษา
5	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	ศูนย์สหกิจศึกษา
6	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

	ชื่อสถาบัน	ชื่อหน่วยงานสหกิจศึกษาภายในสถาบัน
7	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
8	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	สำนักสหกิจศึกษา
9	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
10	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	สำนักสหกิจศึกษาและแนะแนวอาชีพ
11	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
12	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	ศูนย์สหกิจศึกษาและจัดหางาน
13	มหาวิทยาลัยสยาม	สำนักสหกิจศึกษา
14	มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่	ศูนย์สหกิจศึกษาและแนะแนวการทำงาน
15	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	ศูนย์พัฒนาอาชีพนักศึกษา
16	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	ส่วนจัดหางานและฝึกงานของนักศึกษา
17	มหาวิทยาลัยพายัพ	งานสหกิจศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยแต่ละมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- i) Director-ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง
- ii) Supervisor-ตัวแทนคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารที่ดูแลการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา ได้แก่ อธิการบดี, รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี หรือที่ปรึกษาศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา
- iii) Peers-หัวหน้าหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนในรูปแบบสหกิจศึกษาหรืออาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา คือผู้ที่ทำงานร่วมกับศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา
- iv) Staff/ Subordinates-รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ อาจารย์ประจำศูนย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ที่รายงานตรงต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

ตารางที่ 6 ผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลที่ได้จากแต่ละกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ประเภทของผู้ให้ข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลที่ได้
1) กลุ่ม Director เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง	1) ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของทั้ง 16 มหาวิทยาลัย จำนวน 16 คน	1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2) กลุ่ม Supervisor คือผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษาหรือประเมินผลการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	2) ตัวแทนคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย (อธิการบดี, รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี) หรือที่ปรึกษาศูนย์สหกิจศึกษา ของทั้ง 16 มหาวิทยาลัย จำนวน ทั้งสิ้น 16 คน	2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
3) กลุ่ม Peers คือผู้ที่ทำงานร่วมกับศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	3) หัวหน้าหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนในรูปแบบสหกิจศึกษา หรืออาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา (เป็นการสุ่มโดย snowball sampling technique แนะนำโดยหัวหน้าประจำศูนย์สหกิจศึกษา) จำนวน 3-5 คนต่อมหาวิทยาลัยรวม 55 คน	3) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
4) กลุ่ม Staff เพื่อประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	4) รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ อาจารย์ประจำศูนย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ที่รายงานตรงต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาตามจำนวนบุคลากรจริงแต่ไม่เกิน 5 คนต่อมหาวิทยาลัย รวม 50 คน	4) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	ผลลัพธ์ที่ได้
1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับ Supervisor	1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2) แบบสอบถาม	2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2.1) แบบสอบถามชุดที่ 1 Director	
2.2) แบบสอบถามชุดที่ 2 Peers	
2.3) แบบสอบถามชุดที่ 3 Staff	

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
1) การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญและสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละจากแบบสัมภาษณ์	1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย (จากมุมมองของผู้บริหารมหาวิทยาลัย)
2) การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ และสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากแบบสอบถาม	2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย (จากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย)

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; 3) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; และ 4) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยออกแบบการดำเนินงานวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย	ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย	ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
3) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย	ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1
4) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย	ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำฉบับที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์

สรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ได้ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำฯ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2

3.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำฯ สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยการศึกษาข้อมูล หลักการและแนวคิดของทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้บริบททั่วไปและรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้บริบทของอุดมศึกษาและเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาในปัจจุบันในการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษา การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและลักษณะการรวม/กระจายศูนย์ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา บทบาทหน้าที่และอุปสรรคในการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษาที่มีในระดับสถาบัน และบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ซึ่งครอบคลุมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิด The Competing Values Framework ของ Robert E. Quinn และคณะ (1983) เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาแล้วนำมาสรุปร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำ ด้านวิธีวิจัย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดูแลงานด้านสหกิจศึกษาของสถาบัน (รวม 5 คน) เมื่อรับคำแนะนำจึงนำมาปรับปรุงเพื่อปรับเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทจริงในการศึกษาสำหรับการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมากที่สุด

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย แบ่งรายละเอียดดำเนินการออกเป็น 4 ส่วน คือ ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

(1) ประชากรสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย คือ มหาวิทยาลัยของไทยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษามีจำนวน 16 มหาวิทยาลัย (ไม่นับสถาบันที่เข้าช้อนกับผู้ให้ข้อมูลในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย)

(2) ผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามในแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- ผู้ให้สัมภาษณ์ตามกรอบข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ คือ Supervisor หรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารที่ดูแลการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา ได้แก่ อธิการบดี, รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี หรือที่ปรึกษาศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน

- ผู้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับ Director คือ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง มีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน

- ผู้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับ Peers ได้แก่ อาจารย์นิเทศสหกิจศึกษา เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา จำนวน 55 คน (เลือกผู้ตอบแบบสอบถามจากคำแนะนำของหัวหน้าประจำศูนย์สหกิจศึกษาหรือผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา หรือ snowball sampling technique)

- ผู้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 3 สำหรับ Staff ได้แก่ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ อาจารย์ประจำศูนย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ที่รายงานตรงต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา จำนวน 50 คน (ตามจำนวนบุคลากรในศูนย์สหกิจศึกษาแต่ไม่เกิน 6 คนในแต่ละสถาบัน)

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ชนิด ได้แก่

(2.1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

(2.2) แบบสอบถามจำนวน 3 ชุด

- แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

- แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับคณาจารย์สหกิจศึกษา

- แบบสอบถามชุดที่ 3 สำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษา โดยมีกระบวนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามชนิดของเครื่องมือ ดังนี้

(2.1) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย สำหรับ Supervisor

- การออกแบบเครื่องมือ

1. กำหนดประเด็นสำคัญของแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิดการวิจัย
2. ร่างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนดที่ต้องมีข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบจากรูปแบบที่คิดสรรทั้ง 8 รูปแบบภาวะผู้นำโดยกำหนดคำถามหลักไว้ 8 ประเด็น ตามประเด็นสำคัญจากกรอบแนวคิดการวิจัย

- การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและรับคำแนะนำเกี่ยวกับความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถามและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย คำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective of Congruence: IOC) คำนวณได้ = 0.95 ถือว่าแบบสัมภาษณ์นั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. ปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับข้อคำถามตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และลดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ให้กระชับ รวมไว้ 5 คำถามหลัก

5. นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย 1 แห่งจากประชากรที่ศึกษาเพื่อทดสอบความชัดเจนของข้อคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ และระยะเวลาในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6. นำข้อคิดเห็นจากการทดลองสัมภาษณ์ มาปรับภาษาในข้อคำถามเพิ่มเติมและกำหนดระยะเวลาที่ใช้เพื่อเตรียมการสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป

(2.2) แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย มีการออกแบบรูปแบบของแบบสอบถามดังนี้

- การออกแบบเครื่องมือ

1. กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละมหาวิทยาลัยและแยกชนิดของแบบสอบถามตามกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลซึ่งได้แบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ คือ

- แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับ Director
- แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับ Peers
- แบบสอบถามชุดที่ 3 สำหรับ Staff

2. กำหนดประเด็นสำคัญของแบบสอบถาม ร่างโครงสร้างและข้อคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามนิยามรูปแบบภาวะผู้นำที่ครอบคลุมองค์ประกอบของทั้ง 8 รูปแบบภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดย โครงสร้างของแบบสอบถามมีข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ทุกข้อจะมีคำตอบแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) หรือ 2 สภาพ คือ ระดับของสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา และระดับของสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึงความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึงความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึงความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด

- การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญคือ

(1) การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

1.1) นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและรับคำแนะนำเกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ก.) เพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดูแลงานด้านสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย

1.4) นำผลการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหาเรียกชื่อ (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective of Congruence: IOC) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \Sigma R / n$$

เมื่อ IOC หมายถึงดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับเนื้อหาที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

n หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

โดยเกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ

+1 = แนใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

0 = ไม่แนใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

-1 = แนใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

โดยหากค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่า ข้อคำถามนั้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ ซึ่งผลจากการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาพบว่า ได้ค่า IOC รวม = 0.88 และทุกข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.50 -1.00 จึงสามารถสรุปได้ว่าข้อคำถามในแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับ มีความตรงด้านเนื้อหาสามารถที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยได้

1.5) ปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้เพิ่มเติม การจัดแบ่งคำถามและการเรียงลำดับข้อคำถามในแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อนำไปใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัยต่อไป

(2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

2.1) ทดลองใช้เครื่องมือ (แบบสอบถาม) หรือการ Try-out เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (แบบความสอดคล้องภายใน หรือ Measure of Internal Consistency) โดยทดลองกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ได้แก่ ทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในมหาวิทยาลัยศรีปทุม และผู้ให้ข้อมูลบางส่วนของศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครอบคลุมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มและไม่ซ้ำซ้อนกับผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

2.2) นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาวิเคราะห์ประมาณค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามสูตรของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.846 จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับมีความเที่ยงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

2.3) ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และจัดพิมพ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 เพื่อการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย (ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้ให้ข้อมูลในการ try-out) ดังนี้

3.1) ติดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งแจ้งกรอบเวลาที่ต้องการในการรวบรวมข้อมูลกลับคืน ขอคำแนะนำให้การเลือกตัวแทนกลุ่ม Peers

3.2) สรุปรายชื่อ ตำแหน่ง รายละเอียดวิธีการติดต่อ คำแนะนำและข้อตกลงต่างๆ ตามที่ได้พูดคุยในขั้นตอน 3.1 ของทุกมหาวิทยาลัยและรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง พร้อมตรวจสอบความครบถ้วนก่อนจัดเตรียมเอกสารเครื่องมือวิจัย และหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนำส่งต่อไป

3.3) นำส่งหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปพร้อมกับเครื่องมือในการวิจัยด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์ (และทางอีเมลล์ด้วยอีกช่องทางหนึ่งถึงเลขาธิการของผู้บริหารกรณีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย) ทั้งสิ้น 137 ชุด แบ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ 16 ชุดและแบบสอบถาม 121 ชุด (เป็นกลุ่ม Director=16 ชุด, Peers=55 ชุด, และ Staff= 50 ชุด)

3.4) แจ้งผู้ติดต่อตามรายชื่อในขั้นตอน 3.2) ทางโทรศัพท์และอีเมลเพื่อติดตามเอกสารที่จัดส่งไปทางไปรษณีย์พร้อมสอบถามความถูกต้องและวิธีการติดต่อกลับผู้วิจัยกรณีมีข้อสงสัยหรือต้องการคำชี้แจงเพิ่มเติมใดๆและย้ำเรื่องกรอบเวลาในการขอรับแบบสอบถามกลับ

หากเป็นกรณีของการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการติดต่อผ่านเลขานุการของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งนั้น ผู้วิจัยประสานเวลาการนัดหมายเพื่อขอทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์ ซึ่งได้รับการตอบรับเพื่อให้ทำการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 12 แห่ง

3.5) รวบรวมเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองหรือขอรับกลับทางไปรษณีย์หากไม่สามารถไปรับคืนด้วยตนเองได้ ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเท่ากับ 84.30% ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป โดยได้รับคืนมาเป็นจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 102 ชุด คือ Director=15 ชุด, Peers=48 ชุด, และ Staff=39 ชุด

3.6) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลหลังจากได้รับแบบสอบถามแต่ละชุด (ติดต่อสอบถามเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจนของข้อมูลทางโทรศัพท์) เพื่อให้มีชุดแบบสอบถามที่ใช้ไม่น้อยที่สุดก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยมีแบบสอบถามกลับคืนที่ใช้ไม่ได้ทั้งสิ้น 9 ชุด เป็นแบบสอบถามจากกลุ่ม Peers 5 ชุด และกลุ่ม Staff 4 ชุด จากจำนวน 102 ชุด ที่ได้รับกลับมา

ตารางที่ 9 สรุปจำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกและที่ได้คืนแยกรายกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวนที่ส่งออก	จำนวนตอบรับ	%
Director	16	15	93.75
Peers	55	48	87.27
Staff	50	39	7.80
รวม	121	102	84.30

4) การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้ค่าสถิติ (ความถี่) และการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัย และสังเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประกอบการอธิบายผลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้สถิติพื้นฐาน (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเทคนิค PNI_{modified}) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ Director, Peers, และ Staff โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยการวิเคราะห์ด้านเนื้อหาและจัดเป็นหมวดหมู่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีลักษณะคล้ายกันของผู้แสดงความคิดเห็น

3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำและยกย่องรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1

(1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำจากแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย มีจุดมุ่งหมายหลักคือนำข้อมูลเชิงปริมาณจากข้อมูลแบบตอบสนอในแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยของทุกรูปแบบเพื่อกำหนดระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลทั้งสองชุดด้วยวิธี Modified Priority Needs Index หรือค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของสุวิมล ว่องวานิช (2550) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{PNI modified} = (I - D)/D$$

เมื่อ PNI modified หมายถึง ค่าดัชนีการจัดเรียงอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I (Importance) หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

D (Degree of Success) หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำ

(2) จัดลำดับความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยตามกรอบรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 รูปแบบโดยภาพรวมและวิเคราะห์หาค่าระดับความต้องการจำเป็น (PNI) ที่มีค่ามากที่สุดไปน้อยที่สุด

(3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยโดยภาพรวมเพื่อหารูปแบบฯ ที่ต้องการการปรับปรุงสูงสุด

(4) วิเคราะห์เพื่อหาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยโดยใช้ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยการเปรียบเทียบความถี่เพื่อหา

ค่าความถี่ที่มีลำดับมากที่สุด และนำมาเปรียบเทียบค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ต้องการการปรับปรุงสูงสุด เพื่อหาความสอดคล้องหรือความขัดแย้ง ทำการสรุปผลเพื่อนำไปใช้สำหรับการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อไป

(5) ยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 โดยใช้ข้อมูลจากทุกแหล่งคือจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกันดังนี้

(5.1) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดจากข้อ(2) คือค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยหรือค่า PNI ที่มีค่ามากที่สุด 8 รูปแบบ และจากข้อ (3)คือค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่มีค่ามากที่สุดจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลจากข้อ (4) ค่าความถี่สูงสุดของสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่มีค่ามากที่สุดจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

(5.2) นำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดร่วมหรือจุดต่างของทั้ง 3 วิธีเป็นข้อมูลประกอบการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่พึงประสงค์ โดยเสนอร่างรูปแบบมากกว่า 1 ทางเลือกพร้อมกำกับประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องในรูปแบบทางเลือกตามค่านิยมของรูปแบบภาวะผู้นำตามกรอบการวิจัยและข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อเสริมรายละเอียดที่สำคัญอื่นๆในร่างรูปแบบฉบับที่ 1 ด้วย

(5.3) นำร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 ที่ได้ยกร่างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(5.4) ปรับแก้ร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 ตามข้อคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเตรียมนำส่งสำหรับประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคลต่อไป

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2

เครื่องมือใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล

- การออกแบบและตรวจสอบเครื่องมือ

- 1) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อกำหนดกรอบของแบบการประเมินร่างรูปแบบภาวะผู้นำ
- 2) ร่างแบบประเมินและรายการข้อคำถามที่ครอบคลุมรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบทางเลือก โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็นการประเมิน 2 มิติ คือ มิติด้านความเหมาะสมและมิติด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง โดยมีเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินดังนี้

เกณฑ์ในการประเมินระดับความเหมาะสม

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมค่อนข้างมากควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง ปฏิบัติได้ก็ดีไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความเสียหาย
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อยสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติความเป็นไปได้

เกณฑ์ในการประเมินระดับความเป็นไปได้

- 5 หมายถึง เป็นไปได้สูงมากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จสูง
- 4 หมายถึง เป็นไปได้สูงมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
- 3 หมายถึง เป็นไปได้พอสมควรมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้ในบางกรณีและประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นไปได้ค่อนข้างต่ำมีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
- 1 หมายถึง ไม่มีความเป็นไปได้เมื่อนำไปปฏิบัติคาดว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ

การแปลผลการวิเคราะห์มีเกณฑ์ดังนี้ (ปทุมพร เป็ยถนอม, 2554)

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)	ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)
5	มีความเหมาะสมมาก และมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ (4.50 ขึ้นไป)	5	เป็นไปได้สูงมาก สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จสูง (4.50 ขึ้นไป)
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (3.50-4.49)	4	เป็นไปได้สูง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ (3.50-4.49)

ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
3 มีความเหมาะสมปานกลาง ปฏิบัติได้ก็ดี ไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความเสียหาย (2.50-3.49)	3 เป็นไปได้พอสมควร มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้ในบางกรณี และประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง (2.50-3.49)
2 มีความเหมาะสมน้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์ (1.50-2.49)	2 เป็นไปได้ค่อนข้างต่ำ มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ (1.50-2.49)
1 มีความเหมาะสมน้อยมาก อาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ (1.00-1.49)	1 ไม่มีความเป็นไปได้ เมื่อนำไปปฏิบัติคาดว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ (1.00-1.49)

3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) ปรับปรุงและแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำแบบประเมินที่ได้สร้างขึ้นนำเสนอให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมกับร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 เพื่อทำการประเมินต่อไป

- การประเมินร่างรูปแบบฉบับที่ 1 และพัฒนาไปสู่ร่างรูปแบบฉบับที่ 2

1) กำหนดผู้ประเมินรูปแบบ ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 23 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ หรือเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แยกตามประเภทได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 ผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย จำนวน 9 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีของมหาวิทยาลัย และผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นการวิจัยครั้งนี้

ประเภทที่ 2 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของประชากรที่ศึกษาจำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นการวิจัยครั้งนี้

ประเภทที่ 3 นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญสหกิจศึกษาในสถาบันด้านนโยบายภาครัฐ หรือมหาวิทยาลัย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันงานสหกิจศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ ผู้อำนวยการของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาจำนวน 2 คน กรรมการสมาคมและผู้เชี่ยวชาญ

สหกิจศึกษาจากสมาคมสหกิจศึกษาไทย (TACE) จำนวน 3 คน นักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา 1 คนและผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิต 1 คน

2) ส่งและรับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯจากการประเมินเป็นรายบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งพร้อมร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯสำหรับผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสหกิจศึกษาฯ เพื่อให้แต่ละท่านทำการประเมินเป็นรายบุคคล โดยนำส่งด้วยตนเองและทางอีเมล และรับแบบประเมินกลับคืนด้วยตนเองหรือทางอีเมลตอบกลับ

2.2 ตรวจสอบข้อมูลในแบบประเมินรายบุคคลที่ได้รับคืนและทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 โดยใช้สถิติเชิงบรรยายเพื่อหาค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นของการประเมินร่างรูปแบบฯ นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางพร้อมสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับในการประเมินร่างรูปแบบฉบับที่ 1 เป็นรายบุคคลที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์

นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถนำค่าจากการแปลผลตามเกณฑ์ข้างต้นไปสู่ข้อสรุปในการปรับปรุงรายละเอียดของร่างรูปแบบฯฉบับที่ 2 ต่อไปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาอีกชุดหนึ่งเพื่อจับคู่ระหว่างผลของค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (scoring matrix) โดยมีระดับแบ่งเป็น 4 ระดับคือ H (High), M (Medium), L (Low), และ VL (very Low) ของแต่ละค่าทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยกำหนดให้ High (H) = ช่วงค่าระดับ 5, Medium (M) = ช่วงค่าระดับ 4, Low (L) = ช่วงค่าระดับ 3, และ Very Low (VL) = ช่วงค่าระดับ 2 และ 1 โดยกำหนดแนวทางสำหรับการนำไปยกกร่างรูปแบบฯ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ผลจากค่าประเมินไปสู่แนวทางในการกร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2

***ความเหมาะสม **ความเป็นไปได้**

ระดับ	ระดับ	แนวทางในการนำไปกร่างรูปแบบฯต่อไป
H	H	=OK มีความเหมาะสมแก่การยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	M	=OK มีความเหมาะสมแก่การยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	L	=OK มีความเหมาะสมแต่ต้องปรับปรุงวิธีการนำไปใช้ก่อนการยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
M	H	=OK มีความเหมาะสมแต่ต้องปรับปรุงลักษณะรูปแบบบ้างก่อนการยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
M	M	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงวิธีการอีกครั้ง คือมีความเหมาะสมพอสมควรหากปรับปรุงวิธีการนำไปปฏิบัติได้
M	L	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงวิธีการอีกครั้ง คือมีความเหมาะสมปานกลางหากปรับปรุงวิธีการนำไปปฏิบัติได้
M	VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
L	H	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงทั้งรูปแบบและพิจารณาวิธีการใหม่ควบคู่อีกครั้ง คือมีความเหมาะสมปานกลางหากปรับปรุงได้
L	M, L, VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
VL	H,M,V,VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ

หมายเหตุ:

***ความเหมาะสม** ครอบคลุมถึงความเหมาะสมและจำเป็นแก่การนำไปปฏิบัติ (Degree of Practicality & Needs)

****ความเป็นไปได้** หมายถึง ความเป็นไปได้ในการทำให้เกิดความสำเร็จ (Ease of Implementation)

เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นได้รับการตรวจสอบตามแนวทางการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ที่ดี ที่ระบุว่าต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าเกณฑ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและบริบทของการวิจัย ก่อนนำไปสู่ข้อสรุป (คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านวิธีวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ซึ่งได้นำไปหารือกับคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมในการประชุมก่อนเริ่มการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อขอความเห็นและได้ผลว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ โดยให้ค่าคะแนนที่อยู่ในช่วง 1 และ 2 เท่ากับ VL ได้ และข้อสรุปของแนวทางการนำไปยกร่างรูปแบบฯจากการจับคู่ (scoring matrix) ของระดับ H, M, L, VL ตามที่ผู้วิจัยเสนอมาเป็นที่ยอมรับได้

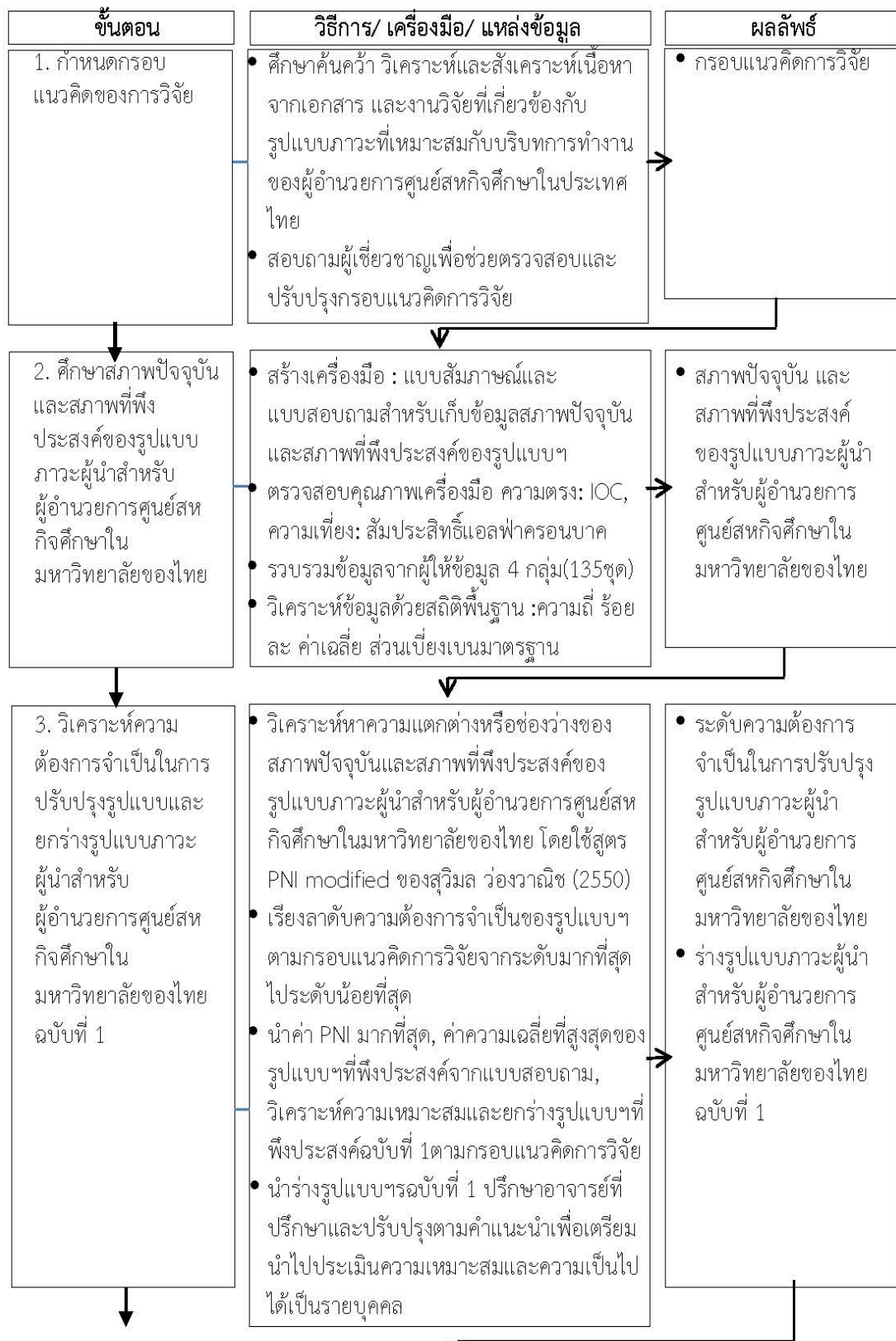
2.3 นำผลการวิเคราะห์ในข้อ 2.2 ปรีกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พร้อมแนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาไปเป็นร่างรูปแบบ ฉบับที่ 2

2.4 ปรับปรุงร่างรูปแบบฉบับที่ 1 และ พัฒนาเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2

3.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์

วิธีการประเมินร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2 เป็นการประชุมกลุ่ม (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15 คน (มาเข้าร่วมการประชุมจริง 10 คน) โดยเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ร่วมในการประเมินร่างรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล และจัดขึ้นที่ The Greenery Resort เขาใหญ่ จ.นครราชสีมา นำประเด็นที่หารือในการประชุมกลุ่ม มาสรุปและพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยฉบับสมบูรณ์ที่มีความเหมาะสมและ เป็นไปได้มากที่สุดสำหรับนำไปใช้จริง และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อรับข้อคิดเห็นอีกครั้ง เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และการเขียนบทความวิจัยลงวารสารต่อไป

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนั้น สามารถสรุปดังภาพที่ 10 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 10 ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นและนำไปพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการศึกษารอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

4.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

4.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

4.5 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1

4.6 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 1 โดยจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล

4.7 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2

4.8 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2 ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.9 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์

โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ดังนี้

4.1 ผลการศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

จากการนำกรอบแนวคิดที่ร่างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นจำนวน 5 คน ได้ผลสรุปว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ ซึ่งเป็นแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำของ Robert E. Quinn (1996) ที่ประกอบด้วย 8 รูปแบบทางเลือกที่ปรับให้เข้าใจง่ายโดยการเรียกแทนด้วยบทบาทต่างๆ ที่ต่อยอดมาจากกรอบแนวคิด The Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983 และ Cameron & Quinn, 2011) ที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (organizational effectiveness) ในการพิจารณากำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

เนื่องจากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เจาะจงสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในลักษณะ shared resources ที่ให้บริการแก่ทุกสาขาวิชาที่จัดให้มีรายวิชาสหกิจศึกษา ประสิทธิภาพจากการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยผ่านรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม คือประเด็นที่อยู่ภายใต้งานวิจัยในครั้งนี้ โดยปรับจากรูปแบบภาวะผู้นำ Managerial Leadership Model ภายใต้กรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Kim S. Cameron และ Robert E. Quinn (2011) อาจารย์และนักวิจัยด้านการจัดการและการศึกษาจาก The Ross School of Business, University of Michigan ที่ให้ความสำคัญระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (organizational effectiveness) และใช้พื้นฐานบางส่วนตามหลักทฤษฎีองค์กร (organizational theory) ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดของ Quinn มี 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านเป้าหมาย (Organizational emphasis) ว่าให้ความสำคัญระหว่างบุคลากรภายในกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสภาพตลาดภายนอกด้านใดมากกว่ากัน (internal versus external focus) และมิติที่สองได้แก่ ระดับการรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (degree of centralization) ว่าองค์กรมีความยืดหยุ่นในการทำงานในระดับต่างๆสูงหรือเน้นที่การควบคุมเพื่อเสถียรภาพขององค์กรมากกว่ากัน (flexibility or control) ซึ่งนับเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่นำไปสู่การจัดรูปแบบภาวะผู้นำ 8 รูปแบบ แต่ละรูปแบบภาวะผู้นำของ Quinn มีองค์ประกอบร่วมและต่างของรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ ดังนิยามและรายละเอียดในภาพต่อไปนี้

- 1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการพัฒนาบุคลากร เข้าใจและใส่ใจพนักงาน
 - 2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator or Stimulator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกันและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ เน้น teamwork และแก้ปัญหาภายในทีม
 - 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (Monitor) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นผลงานและตัวชี้วัดผลงานมากกว่าวิธีการทำงาน เน้นการเก็บรายละเอียดของข้อมูลเพื่อวัดผลงาน
 - 4) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) เป็นบทบาทของผู้นำที่ทำงานแบบมีรูปแบบและแผนงานชัดเจนเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานได้อย่างชัดเจนในวิธีการเดียวกันอย่างราบรื่น
 - 5) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการกำหนดเป้าหมายสูงสุดของทีมงาน วางแผนระยะยาว การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความชัดเจนในทิศทางการทำงานของทีม
 - 6) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นผลลัพธ์เชิงประสิทธิผลการผลิตผลงาน (productivity) จากการทำงานเป็นสำคัญ ปรับเป้าหมายขึ้นเพื่อสร้างความท้าทายใหม่อยู่เสมอ
 - 7) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการหาพันธมิตรการเจรจาไกล่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายเอื้อประโยชน์ต่อกันและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่ม
 - 8) รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นสร้างนวัตกรรมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- สามารถสรุปองค์ประกอบร่วมและต่างของรูปแบบภาวะผู้นำข้างต้น ได้ดังภาพที่ 11 ต่อไปนี้

ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ	
ประเด็นภายในหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง • รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก <p>Priority: พนักงาน Means: ตอบสนองความต้องการของพนักงาน Ends: ความกลมเกลียว, ความมุ่งมั่นต่อหน้าที่, ความสามารถของทีม Competencies: System improvement</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมเครือญาติ (Clan Culture)</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง • รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม <p>Priority: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) Means: อำนาจการทำงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง Ends: โฉมใหม่ขององค์กร Competencies: System analysis</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy Culture)</i></p>
ผลกระทบต่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน <p>Priority: การจัดการทั่วไป Means: ปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกวิธีการ Ends: ประสิทธิภาพ Competencies: Process improvement</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy Culture)</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง • รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต <p>Priority: พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ Means: เสริมความสอดคล้องระหว่าง ความสามารถของทีมกับกลยุทธ์องค์กร Ends: ผลเชิงเศรษฐกิจดีขึ้น (bottom-line impacts) Competencies: Strategic analysis, strategic leadership</p> <p style="text-align: center;"><i>วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture)</i></p>
การควบคุมและรักษามาตรฐาน	

ที่มา : การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของ Cameron & Quinn เรื่อง *The Competing Values Framework of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory (2011: 53)* และเรื่อง *The Competing Values Framework of Human Resource Management (2011: 59)* ที่เหมาะสมภายใต้บริบทอุดมศึกษาไทย

ภาพที่ 11 องค์ประกอบร่วมและต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ

ตามแนวคิดของ Quinn (1996 และ 2011)

เนื่องจากการศึกษาภายใต้ข้อมูลที่มีปรากฏจริงอย่างจำกัด ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการรวบรวมหาข้อมูลของสภาพจริงเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในลักษณะการประเมินสภาพปัญหาเบื้องต้น (initial assessment) ที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเผชิญอยู่ในปัจจุบันภายในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันและบริบทของการทำงานทั่วไปเพื่อให้ทราบประเภทของปัญหาและแนวโน้มที่นำไปสู่ประสิทธิผลในภาระงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามปัจจัยภายใต้แนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำของ Robert E. Quinn

ตารางที่ 10 ตารางสรุปสภาพปัญหาเบื้องต้นของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ประเด็น	ลักษณะ/สภาพปัญหา
<p>นโยบาย และความ ชัดเจนใน ขอบเขต ภาระหน้าที่ (job clarity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดแผนระยะกลางและยาว - ขาดความชัดเจนของเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมจากระดับบริหารเนื่องจากต้องเป็นการตัดสินใจร่วมกับผู้ทำงานจากทุกคณะด้วย จึงมีรอยต่อของนโยบายจากบนลงล่าง - ไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานรับบริการภายในสถาบัน เช่น สาขาวิชา (ในบางสถาบันโดยเฉพาะที่เพิ่งเริ่มจัดตั้งศูนย์) หรือ ไม่ตระหนักความสำคัญ ไม่เข้าใจและไม่เข้าร่วมสหกิจศึกษา - ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากคณะหรือหลักสูตรจึงไม่สามารถดำเนินงานได้ลุล่วงตามแผนฯ - เน้นงานสหกิจมากกว่าพัฒนาอาชีพ ทำให้งานด้านพัฒนาอาชีพไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร - ขาดบุคลากรด้านพัฒนาอาชีพ
<p>ความ สามารถ และความ พร้อมของ ทีมงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - งานของผู้อำนวยการศูนย์ฯ เน้นด้านคุณภาพการบริการและการบริหารพันธมิตรมากกว่างานวิชาการ คุณสมบัตินในการสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของงาน - ช่องว่างด้านทักษะระหว่างพนักงานกับผู้อำนวยการกว้างมาก พัฒนาทีมงานยาก ดังนั้นการสอนงานให้แก่ทีมส่วนใหญ่ เป็นงานของหัวหน้าทีมโดยรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง - พนักงานขาดความเข้าใจในงานโดยเฉพาะสถาบันที่เริ่มมีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา - เป็นบุคลากรด้านเอกสารเป็นส่วนใหญ่ จึงมีข้อจำกัดในการทำงานเชิงวิเคราะห์ บางกรณีไม่สามารถสรรหาคัดเลือกสมาชิกในทีมงานได้เอง - ขาดแรงจูงใจให้พนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน และ Turnover rate สูง - เวลาและภารกิจด้านอื่นของผู้อำนวยการศูนย์เป็นข้อจำกัดในการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่
<p>ระดับ อำนาจ การ ตัดสินใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยไทยบริหารแบบรวมศูนย์และ top-down management มีเพียงบางแห่งที่จัดระดับงานใกล้เคียงหรือเทียบเท่าคณบดีจะสามารถจัดการงานสหกิจศึกษาในส่วนที่รับผิดชอบได้เต็มที่ หากระดับต่ำกว่าจะเน้นงานด้านประสานงานและรักษามาตรฐานเป็นหลัก - งานทับซ้อนหน่วยงานอื่นเช่น ส่วนพัฒนานักศึกษา กิจกรรมนักศึกษา หรือ จัดหา

สภาพปัญหาเบื้องต้นของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยข้างต้น ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลกับผู้เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญด้านสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ระหว่างวันที่ 27-30 ตุลาคม พ.ศ. 2557 ณ โรงแรมกรุงศรีริเวอร์ จ.พระนครศรีอยุธยา

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อสรุปสภาพปัญหาเบื้องต้นของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยตามแนวคิดของ Quinn (1996 และ 2011) ข้างต้นจะเห็นว่า บริบทการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเป็นลักษณะรวมศูนย์และให้ความสำคัญกับระเบียบ มาตรฐาน ภายในและแนวทางของคณะ/หลักสูตรสูงกว่าความต้องการที่แท้จริงของตลาดหรือสภาพธุรกิจภายนอกซึ่งก็คือตลาดแรงงานและความต้องการที่แท้จริงของสถานประกอบการแต่ละแห่ง แต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งเข้าใกล้กับลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (Monitor) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะ Hierarchy culture ซึ่งก็นับว่าใกล้เคียงกับสภาพทั่วไปของอุดมศึกษาไทย

ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำกรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Quinn (1996 และ 2011) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านทุกท่านลงความเห็นว่า "เหมาะสมกับงานวิจัยสามารถนำไปใช้ได้" พร้อมให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการแยกองค์ประกอบร่วมของรูปแบบที่ใกล้เคียงกันและกำหนดรายละเอียดในนิยามรูปแบบให้ชัดเจนก่อนออกแบบเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มเติมและปรับปรุงนิยามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง แบบของการผสมผสานของรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งรูปแบบหรือมากกว่าจาก 8 รูปแบบที่เป็นไปได้สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ปรับจากแนวคิดของ Quinn (1996) ได้แก่รูปแบบ Mentor, Facilitator (or Stimulator), Monitor, Coordinator, Director, Producer, Negotiator, และ Innovator ดังเนื้อหาในตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Quinn (1996 และ 2011) ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยทั้ง 5 ท่านดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของQuinn(1996 และ 2011) ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

รูปแบบ	เป้าหมาย	บทบาทด้านHR	สมรรถนะหลัก	Value driver
รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง MENTOR	ศักยภาพ บุคลากร	เน้นการพัฒนาบุคคล การเป็นสำคัญ สร้าง ขวัญ กำลังใจให้ บุคลากรทุกคนมี ความมุ่งมั่นในการ ทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงบนพื้นฐานของ ความถูกต้องและ ยุติธรรม	Team development (พัฒนาศักยภาพของทีม) Understanding others (เข้าใจผู้อื่น) Morale assessment (ความสามารถในการ ประเมินระดับความทุ่มเทใน การทำงานของสมาชิกใน ทีม)	Commitment and development
รูปแบบภาวะผู้นำแบบ อำนวยความสะดวก FACILITATOR	ความเป็น ทีม	เปิดโอกาสให้สมาชิก ในทีมมีส่วนร่วม คิดเห็นและตัดสินใจ อย่างเท่าเทียมและ เปิดเผย	Employee engagement (การมีส่วนร่วมของสมาชิก ในทีม) Open communication (การสื่อสารอย่างเปิดเผย) Team building (การสร้าง ความเป็นทีม) Empowerment (การให้ อำนาจและอิสระในการ ตัดสินใจในงาน)	Communica- tion and teamwork
รูปแบบภาวะผู้นำแบบ กำกับติดตาม MONITOR	ตัวชี้วัด	เน้นความเป็น Administrative specialist ควบคุม และติดตามผลงาน ตามตัวชี้วัดในการ ทำงานเป็นสำคัญ ทั้ง ตัวชี้วัดในระดับบุคคล ระดับทีม ฝ้าดูการ ทำงานของสมาชิกใน ทีมอย่างใกล้ชิด รวบรวมข้อมูลที่ เกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงานแต่ละ บุคคลหรือของทีมโดย ละเอียด	Quality tools (เครื่องมือ วัดด้านคุณภาพ) Measurement (การ ออกแบบรูปแบบรายงาน และกระบวนการรวบรวม ข้อมูล) Error detection (ตรวจ ตราและติดตามข้อผิดพลาด ที่ไม่ตรงตาม ระเบียบ ข้อ ปฏิบัติและตัวชี้วัดอย่าง เคร่งครัด)	Consistency and uniformity

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบ	เป้าหมาย	บทบาทด้านHR	สมรรถนะหลัก	Value driver
รูปแบบภาวะ ผู้นำแบบผู้ ประสาน COORDINAT OR	ความเป็น แบบ แผนการ ทำงาน	บริหารงานแบบการ บริหารโครงการ (Project management) มัก กำหนดวิธีการหรือ มาตรฐานและ แผนการทำงานให้ ทุกคนในทีมปฏิบัติ ตาม ชำนาญในการ บริหารข้ามสายงาน และทำงานไปตาม ขั้นตอนที่ตกลงไว้ อย่างเคร่งครัด	Project management skills (ทักษะการบริหาร โครงการ) Working member relations (การรักษา สัมพันธ์กับสมาชิกใน ทีมงาน) Process control (การ ควบคุมกระบวนการ) Service needs assessment (การประเมิน ความต้องการในการรับ บริการ) Systematic problem solving(การแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ)	Efficiency and timeliness
รูปแบบภาวะ ผู้นำ แบบผู้กำหนด ทิศทาง DIRECTOR	ความสามารถ ในการแข่งขัน เชิงกลยุทธ์	กำหนดแนวทางไปสู่ เป้าหมายพร้อมกำหนด ผลลัพธ์ที่ต้องการ ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี สามารถนิยามขอบเขต ของปัญหาที่พบพร้อม วางกรอบทางเลือกของ การแก้ปัญหาเหล่านั้น ให้ทีมนำไปปฏิบัติได้ กระจายงาน มอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่ สมาชิกแต่ละคนได้ อย่างเป็นระบบ	Strategic leadership (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) Strategic analysis and planning (การวิเคราะห์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์) Business acumen (ความ เข้าใจในภาพรวมธุรกิจ) Systematic thinking (มี ความคิดอย่างเป็นระบบ)	Goal achievement

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบ	เป้าหมาย	บทบาทด้านHR	สมรรถนะหลัก	Value driver
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต PRODUCER	ความสามารถในการแข่งขันเชิงผลิตผล	กระตุ้นให้ทุกคนขยันและตั้งใจทำงาน เพื่อให้ทีมงานของแต่ละบุคคลสำเร็จและนำไปสู่ความสำเร็จของทีมตามเป้าหมายได้ ทีมก็จะปรับขึ้นให้ท้าทายมากขึ้นเสมอๆ	Improving productivity (การเพิ่มผลิตผล) Result-oriented (ความมุ่งมั่นที่ผลลัพธ์) Enhancing competitiveness (การเสริมความได้เปรียบทางการตลาด)	Profitability or cost saving
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง NEGOTIATOR	การสร้างพันธมิตรและศักยภาพจากเครือข่าย	นำเสนอและถ่ายทอดความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ โกล่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายร่วมมือทำงานด้วยกันแบบมีประโยชน์เอื้อต่อกันได้อย่างลงตัว และมักมองหาโอกาสใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพันธมิตรหรือเสาะหาบุคลากร ความสามารถใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่โอกาสที่ดีกว่าเสมอ	Continuous improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) Anticipating needs (การคาดการณ์ความต้องการของตลาด) Finding creative solutions(การค้นหาวางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์) Measuring customer preferences (การวัดความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ)	Win-win solutions, synergy and agility

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รูปแบบ	เป้าหมาย	บทบาทด้านHR	สมรรถนะหลัก	Value driver
รูปแบบภาวะ ผู้นำนวัตกรรม INNOVATOR	นวัตกรรม และการ เปลี่ยนแปลง	จัดสร้างหน่วยงานให้ มีความคล่องตัวใน การจัดการกับความ ไม่แน่นอนต่างๆได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ใส่ใจในสิ่งรอบตัว ภายนอกหน่วยงาน และภายนอกองค์กร ชอบเสี่ยงและกล้ารับ ความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น โดยตัดสินใจ จากข้อเท็จจริง ข้อมูล ประกอบและมี สัญชาตญาณในการ ประเมินสถานการณ์ที่ ยังมาไม่ถึงได้เป็น อย่างดี นอกจากนี้ยัง เป็นผู้ที่สนใจด้าน นวัตกรรม สนับสนุน ความคิดริเริ่มที่แปลก ใหม่ของสมาชิกในทีม มักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำ อยู่ซ้ำๆหรือวิธีการที่ ใช้อยู่	Change management (การบริหารการ เปลี่ยนแปลง) Creating new standards (การสร้างมาตรฐานการ ทำงานใหม่) Surprise and delight(สิ่ง เหนือความคาดหมายและ น่าชื่นชม) Continuous improvement(การ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) Finding creative solutions(การค้นหา ทางแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์)	Innovative outputs, agility, & transformation

ที่มา : การสังเคราะห์กรอบแนวคิดของ Cameron & Quinn เรื่อง *The Competing Values Framework of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory* (2011: 53) , เรื่อง *The Competing Values Framework of Total Quality Management* (2011: 57), และเรื่อง *The Competing Values Framework of Human Resource Management* (2011:59) ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย 5 ท่าน

สรุปนิยามศัพท์เฉพาะที่ปรับปรุงตามตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Quinn (1996 และ 2011) ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึงผู้นำในบทบาทที่ดูแลเอาใจใส่สมาชิกทุกคนเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว เน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ MENTOR สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงบนพื้นฐานของความถูกต้องและยุติธรรม ผู้นำในบทบาทนี้อาจไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกับบุคคลหรือไม่สามารถควบคุมต้นทุนการบริหารด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบเครือญาติที่เน้นความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ(flexibility) และเน้น internal focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator or Stimulator) หมายถึงผู้นำในบทบาทที่เน้นความเป็นทีม มุ่งเน้นในการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมคิดเห็นและตัดสินใจอย่างเท่าเทียมและเปิดเผย ทีมจะร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมักต้องใช้เวลาในการหารือร่วมกันหากเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างจนกว่าจะสามารถได้ข้อสรุปที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับได้

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบเครือญาติที่เน้นความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ(flexibility) และเน้น internal focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (Monitor) หมายถึงผู้นำที่เน้นในการคุมและติดตามผลงาน ผลงานตามตัวชี้วัดในการทำงานเป็นสำคัญ ทั้งตัวชี้วัดในระดับบุคคล ระดับทีม MONITOR จะเฝ้าดูการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างใกล้ชิด รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลหรือของทีมโดยละเอียด มีการตรวจตราเป็นประจำว่าสมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และมีความคืบหน้าไปตามกำหนดการและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ งานของ MONITOR จึงมักเป็นกิจวัตรซ้ำเติมในรายวันและมีงานบริหารเชิงตรวจสอบหรือการทำรายงานหรือการทำเอกสารต่างๆจำนวนมาก ผู้ตามที่สามารถปฏิบัติตามกฎหรือทำงานที่มีลักษณะซ้ำๆได้อย่างต่อเนื่องสามารถได้รับการประเมินผลงานในระดับดีภายใต้ผู้นำในบทบาทนี้

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมลำดับบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม (control) และเน้น internal focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่มักบริหารงานแบบบริหารโครงการ (Project management) มักกำหนดวิธีการหรือมาตรฐานและแผนการทำงานให้ทุกคนในทีมปฏิบัติตาม มีความชำนาญในการบริหารข้ามสายงาน โดย COORDINATOR จะทำงานไปตามขั้นตอนที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด จึงเป็นที่วางใจแก่ทุกฝ่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับทีมว่าจะดำเนินไปตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม COORDINATOR แก้ไขทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทาง

ทุกขั้นตอน บางครั้งจึงอาจนำไปสู่ความล่าช้าหรือจากการมุ่งเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ของงาน

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมลำดับบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม (control) และเน้น internal focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director) หมายถึง ผู้นำที่มีความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางของการทำงาน สามารถกำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมายพร้อมกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังสามารถนิยามขอบเขตของปัญหาที่พบพร้อมวางกรอบทางเลือกของการแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ทีมนำไปปฏิบัติได้ โดยมอบหมายงาน&ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนได้อย่างมีระบบ DIRECTOR มักจะมีความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วเนื่องจากมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการพร้อมแนวทางไปสู่ผลลัพธ์ และมักจะต้องการให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดภายใต้ผู้นำในบทบาทนี้จึงอาจนำสภาพการทำงานไปสู่ความตึงเครียด โดยเฉพาะสมาชิกที่ยังไม่มีความพร้อมหรือไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะไปปฏิบัติเองได้

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบการตลาดที่เน้นการควบคุม (control) และเน้น external focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer) หมายถึง ผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพเชิงผลผลิตในการทำงาน (productivity) ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของงานมากกว่าวิธีการ จึงเป็นผู้กระตุ้นให้ทุกคนขยันและตั้งใจทำงานเพื่อให้งานของแต่ละบุคคลสำเร็จและนำไปสู่ความสำเร็จของทีมตามเป้าหมายได้ ทีมมักจะปรับขึ้นให้ท้าทายมากขึ้นเสมอๆ PRODUCER เป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาและความเครียดได้เป็นอย่างดี และมีความคาดหวังต่อสมาชิกในทีมสูงจึงอาจทำให้ผู้ตามอึดอัดหรือเหนื่อยล้าหากไม่สามารถปรับตัวได้เท่ากับระดับความคาดหวังที่ผู้นำได้กำหนดไว้

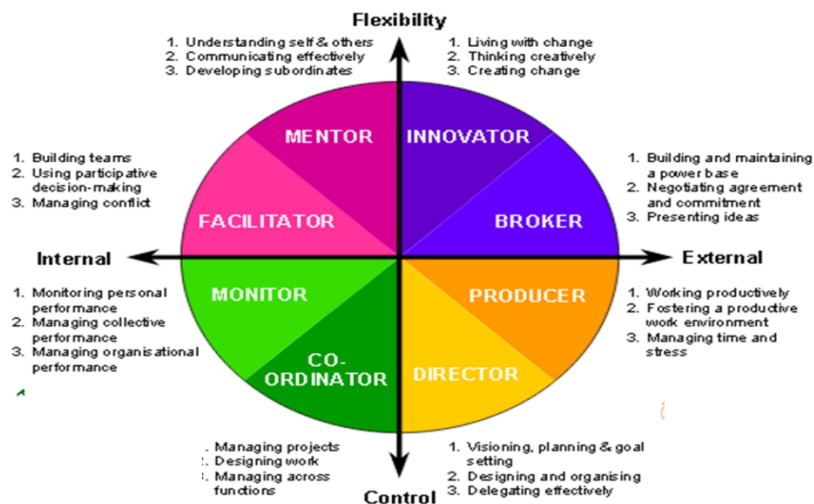
เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบการตลาดที่เน้นการควบคุม (control) และเน้น external focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทที่โดดเด่นการตลาด การหาพันธมิตรและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีความสามารถในการเจรจาต่อรองสูง และสร้างอิทธิพลทางความคิดหรือโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี NEGOTIATOR ยังสามารถนำเสนอและถ่ายทอดความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ ใกล้เคียงให้ทุกฝ่ายร่วมมือทำงานด้วยกันแบบมีประโยชน์เอื้อต่อกันได้ และมักมองหาโอกาสใหม่ๆ ไม่ว่าจะพบพันธมิตรหรือเสาะหาบุคลากรความสามารถใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่โอกาสที่ดีกว่า โดยเชื่อว่าทุกอย่างจะสามารถลุล่วงไปได้อย่างราบรื่นเสมอ ดังนั้น NEGOTIATOR จึงต้องระวังในเรื่องการคาดการณ์ด้านบวกมากเกินไป หรืออาจคาดเดาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดีเกินความจริงไป

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจที่เน้นความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (flexibility) และเน้น external focus

รูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (Innovator) หมายถึง ผู้นำในบทบาทนี้ โดดเด่นในการคิดสร้างสรรค์และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง จึงพร้อมรับมือกับปัญหาจากภายนอกหน่วยงานและองค์กรและจัดสร้างหน่วยงานให้มีความคล่องตัวในการจัดการกับความไม่แน่นอนต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ INNOVATOR ใส่ใจในสิ่งรอบตัวภายนอกหน่วยงานและภายนอกองค์กรดีกว่า ชอบเสี่ยงและกล้ารับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ข้อมูลประกอบและมีสัญชาตญาณในการประเมินสถานการณ์ที่ยังมาไม่ถึงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สนใจด้านนวัตกรรม สนับสนุนความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่ของสมาชิกในทีม มักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ซ้ำๆหรือวิธีการที่ใช้อยู่ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาของบุคลากรในการทดลองหรือทดสอบนวัตกรรมต่างๆและลดทอนประสิทธิผลของการทำงานตามเป้าหมายหลักที่วางไว้

เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจที่เน้นความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (flexibility) และเน้น external focus



ที่มา : Quinn's *The Competing Values Framework and The Eight Leadership Models* (1996)

ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

อย่างไรก็ตาม Quinn ยังได้เสนอย้ำในงานวิจัยด้วยว่า ผู้นำควรพร้อมที่จะแสดงได้ในทุกรูปแบบภาวะผู้นำ ควรจะมีความสามารถปรับเปลี่ยนจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งได้อยู่เสมอ แม้ว่าจะเป็นรูปแบบที่มีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากก็ตาม

จากข้อสรุปในคำอธิบายคำจำกัดความของรูปแบบที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 รูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำรายละเอียดของทั้ง 8 รูปแบบในการออกแบบโครงสร้างคำถามในการสร้างเครื่องมือวิจัย และการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

4.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

4.2.1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลสำหรับแบบสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ดูแลติดตาม ใ้แนวทางหรือกำกับกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี หรือที่ปรึกษาศูนย์สหกิจศึกษาทุกมหาวิทยาลัยของประชากรที่ศึกษา แจกแจงตามชื่อตำแหน่งของผู้บริหารได้ ดังตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ตารางแจกแจงผู้ให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์ตามตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	จำนวนที่ขอสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์
อธิการบดี	3	-
รองอธิการบดี	11	9
ผู้ช่วยอธิการบดี	2	1
คณบดี	-	1
ที่ปรึกษาศูนย์สหกิจศึกษา	1	1
รวม	16	12

ผู้บริหารที่กรุณาให้ข้อสัมภาษณ์เพื่อการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ครอบคลุมครบทุกประเภทของมหาวิทยาลัยได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน

4.2.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลสำหรับแบบสอบถาม

จากตารางที่ 12 ตารางแจกแจงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม จะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์สหกิจศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและทีมงาน รวมถึงคณาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับศูนย์สหกิจศึกษา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลได้ครบจากทุก มหาวิทยาลัยในประชากรที่ศึกษา ดังรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ตารางแจกแจงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม

(N = 102)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	15	14.71
อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา	48	47.05
รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าศูนย์สหกิจศึกษา	5	4.90
เจ้าหน้าที่ศูนย์สหกิจศึกษา	34	33.33
เพศ		
ชาย	37	36.28
หญิง	61	59.80
ไม่ระบุ	4	3.92
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	12	11.76
30 – 39 ปี	47	46.08
40 – 49 ปี	26	25.49
50 ปี ขึ้นไป	15	14.71
ไม่ระบุ	2	1.96
ระดับการศึกษา(เฉพาะเจ้าหน้าที่ศูนย์สหกิจศึกษา)		
อนุปริญญา	1	-
ปริญญาตรี	24	-
ปริญญาโท	14	-
ปริญญาเอก	-	-
ไม่ระบุ	2	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(N = 102)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	5	4.9
1 - 3 ปี	31	30.39
ระหว่าง 3 ปี ถึง 5 ปี	35	34.31
5 ปี ขึ้นไป	22	21.57
ไม่ระบุ	9	8.83

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (ร้อยละ 14.71) อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา (ร้อยละ 47.05) รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าศูนย์สหกิจศึกษา (ร้อยละ 4.90) เจ้าหน้าที่ของศูนย์สหกิจศึกษา (ร้อยละ 33.33) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 59.80) มีอายุ 30-39 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 46.08) ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและคณาจารย์จบการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นอย่างต่ำ ส่วนเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี (จำนวน 24 คนจากจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น 34 คน) รองลงมาคือปริญญาโท (จำนวน 14 คนจากจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น 34 คน) ในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับงานสหกิจศึกษา 3-5 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 34.31) รองลงมาคือ 1-3 ปี (ร้อยละ 30.39) 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 21.57) และน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 4.9.)

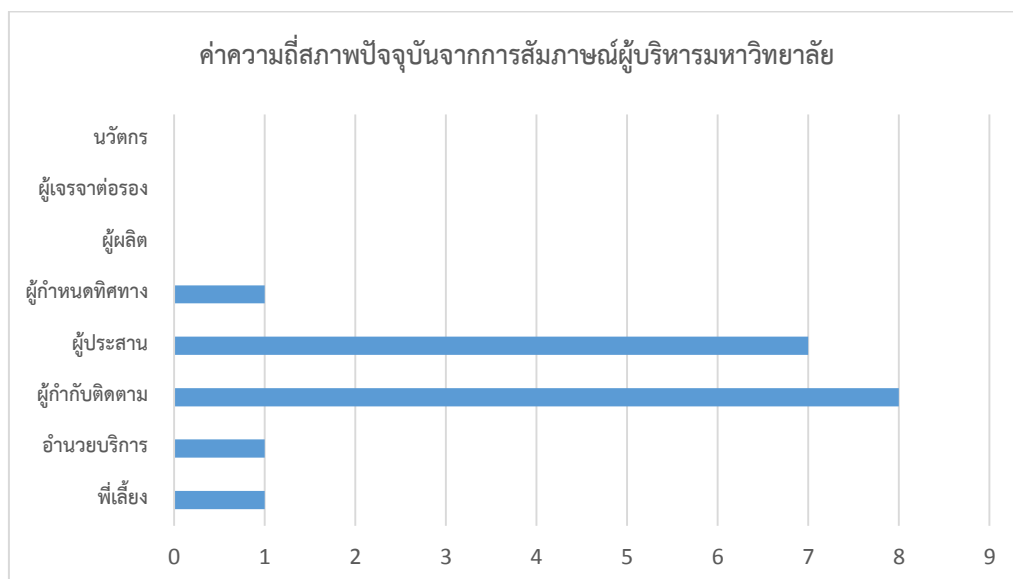
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย นำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.3.1) สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย แบ่งออกตามชนิดของเครื่องมือวิจัยได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีค่าความถี่สูงสุดด้วยค่าความถี่เท่ากัน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (ความถี่ =7) และรูปแบบภาวะ

ผู้นำแบบผู้ประสาน (ความถี่ =7) ส่วนรูปแบบอื่นๆ มีค่าความถี่ =1 หรือ ศูนย์ ภาพที่13 แสดงการเปรียบเทียบค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันจากแบบสัมภาษณ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

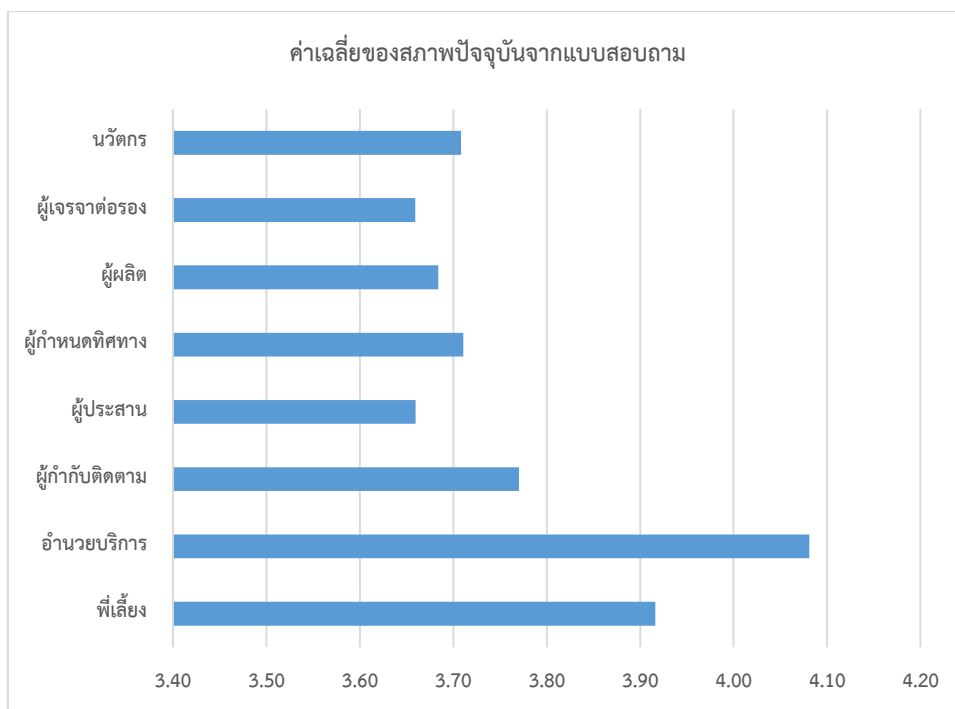


ภาพที่ 13 การเปรียบเทียบค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันจากแบบสัมภาษณ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากแบบสอบถามในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยบริการ (\bar{X} = 4.08, S.D = 0.79) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (\bar{X} = 3.92, S.D = 0.88) อันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (\bar{X} = 3.77, S.D = 0.94) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (\bar{X} = 3.66, S.D. = 0.95) และ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (\bar{X} = 3.66, S.D. = 0.95), และค่าเฉลี่ยต่ำสุดลำดับถัดมาได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (\bar{X} = 3.68 S.D.0.96) ดังแสดงในตารางที่ 14 และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ดังแสดงในภาพที่ 14 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

รูปแบบภาวะผู้นำ	พี่เลี้ยง	อำนวยบริการ	ผู้กำกับติดตาม	ผู้ประสาน	ผู้กำหนดทิศทาง	ผู้ผลิต	ผู้เจรจาต่อรอง	นวัตกรรม
ค่าเฉลี่ย	3.92	4.08	3.77	3.66	3.71	3.68	3.66	3.71
SD	0.88	0.79	0.94	0.95	0.94	0.96	0.95	0.96

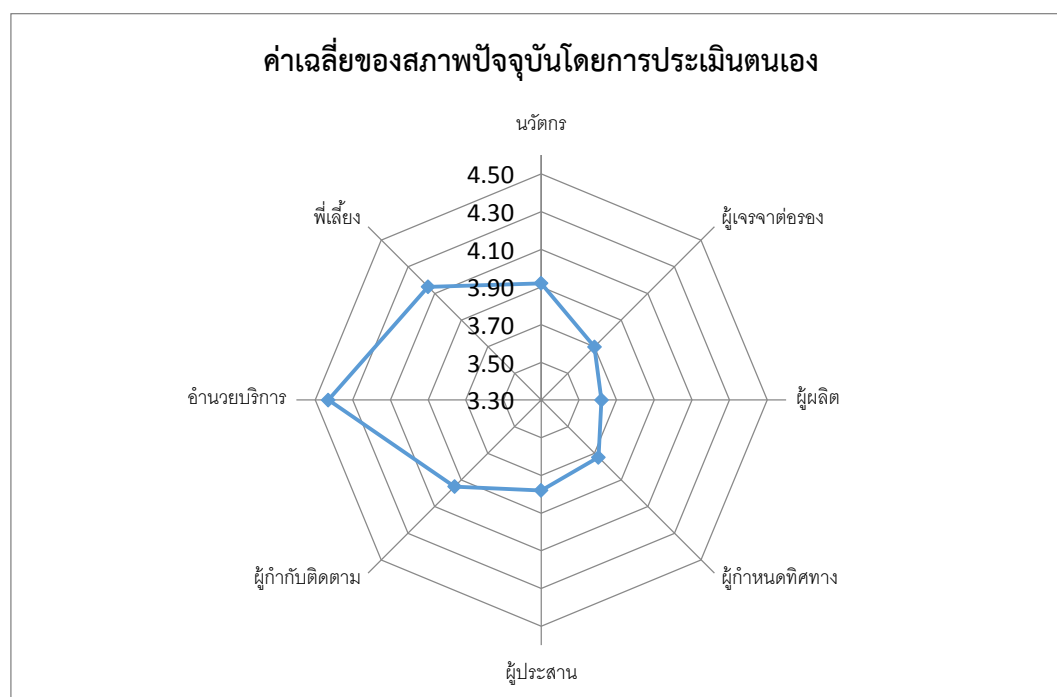


ภาพที่ 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำ

หากศึกษาแยกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม 2 กลุ่มคือ self-evaluation เป็นข้อมูลจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ระบุสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับตนเองและ other-evaluation เป็นข้อมูลจากผู้ร่วมงานและลูกทีมในศูนย์สหกิจศึกษาที่ประเมินสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา พบว่าทั้งสองกลุ่มให้ผลออกมาในทิศทางเดียวกันแม้ว่า self-rating จะมีคะแนนสูงกว่าก็ตาม โดย รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยบริการ (\bar{X} = 4.43, S.D = 0.62 และ \bar{X} = 4.02, S.D = 0.80) ลำดับที่สองคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (\bar{X} = 4.15, S.D = 0.75 และ \bar{X} = 3.87, S.D = 0.89) และ อันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (\bar{X} = 3.95, S.D = 0.95 และ \bar{X} = 3.74, S.D = 0.93) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดผลจาก self-evaluation ต่างกับ other-evaluation คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (\bar{X} = 3.61, S.D. = 1.1) ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุดสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ขณะที่ other-evaluation มองว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (\bar{X} = 3.62, S.D. = 0.95) ตรงกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 15 และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ดังแสดงในภาพที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินตนเองของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

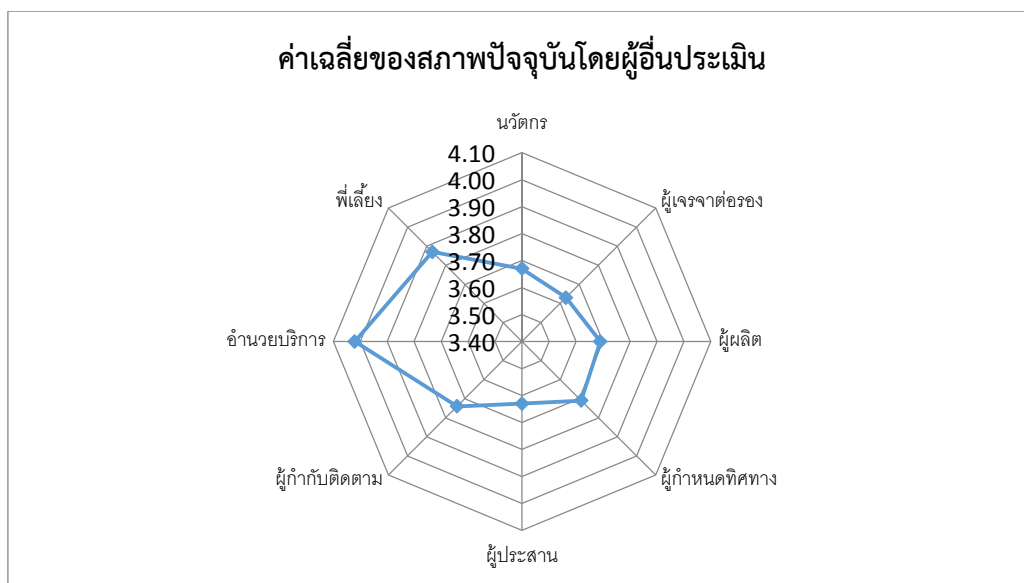
สภาพปัจจุบัน (Self-rating)								
	นวัตกร	ผู้เจรจาต่อรอง	ผู้ผลิต	ผู้กำหนดทิศทาง	ผู้ประสาน	ผู้กำกับติดตาม	อำนวยการ	พี่เลี้ยง
ประเมินตนเอง	3.92	3.70	3.62	3.73	3.78	3.95	4.43	4.15
SD	0.76	0.62	0.95	0.94	0.99	1.11	0.87	0.93



ภาพที่ 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำ ในการประเมินตนเองของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

ตารางที่ 16 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่

สภาพปัจจุบัน (Other-rating)								
	นวัตกร	ผู้เจรจาต่อรอง	ผู้ผลิต	ผู้กำหนดทิศทาง	ผู้ประสาน	ผู้กำกับติดตาม	อำนวยการ	พี่เลี้ยง
ผู้อื่นประเมิน	3.67	3.63	3.69	3.71	3.63	3.74	4.02	3.87
SD	0.90	0.80	0.93	0.95	0.93	0.93	0.97	0.96

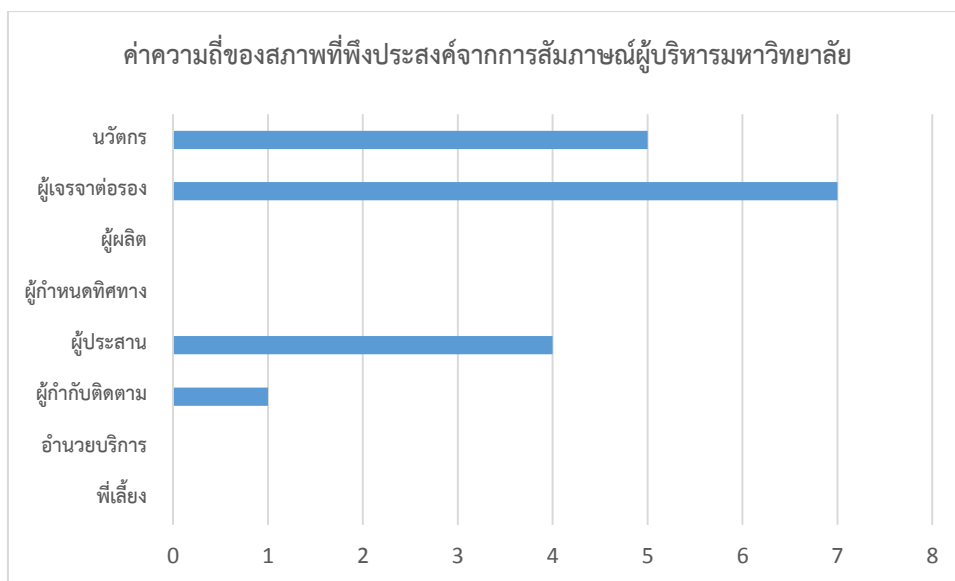


ภาพที่ 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำในการประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย จากการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามได้ผลสอดคล้องกันทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกลุ่มย่อย คือ self vs. other evaluation และระดับภาพรวมของทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกหรือ facilitator/ stimulator ตรงกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ซึ่งแตกต่างจากมุมมองของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจากการสัมภาษณ์ที่มองว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตามและ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของผู้อำนวยความสะดวกศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมากที่สุด

4.3.2) สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย แบ่งออกตามชนิดของเครื่องมือวิจัยได้เป็น 2 ส่วนได้เช่นกัน ดังนี้

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (ความถี่ =7) รองลงมาคือรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (ความถี่ =5) อันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานด้วยค่าความถี่ =4 ส่วนรูปแบบอื่นๆ มีค่าความถี่ =1 หรือศูนย์เท่านั้น ดังแสดงผลในภาพที่ 17

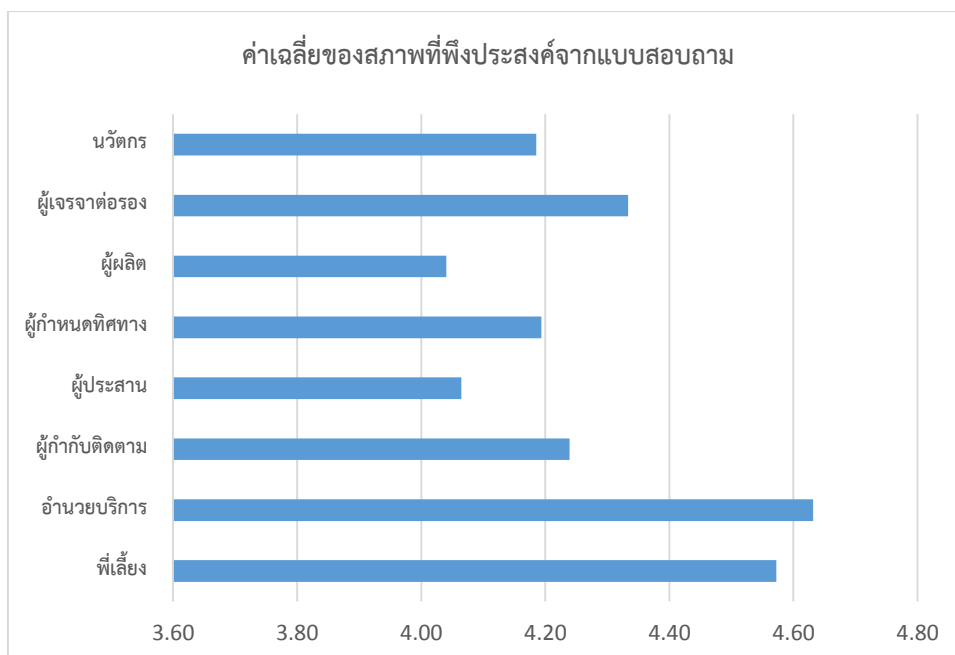


ภาพที่ 17 การเปรียบเทียบความถี่จากแบบสัมภาษณ์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากแบบสอบถามในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้ผลเช่นเดียวกับสภาพปัจจุบันคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยบริการ ($\bar{X} = 4.63$, S.D = 0.57) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 4.57$, S.D = 0.63) ส่วนอันดับสามคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.33$, S.D = 0.76); โดย และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต ($\bar{X} = 4.04$, S.D.1.07), รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน ($\bar{X} = 4.06$ S.D.1.00), และ รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.19$, S.D.=1.00) กับรูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับทิศทาง ($\bar{X} = 4.19$, S.D.=1.01) ดังแสดงในตารางที่ 17 และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละรูปแบบฯดังแสดงในภาพที่ 18

ตารางที่ 17 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

รูปแบบภาวะผู้นำ	พี่เลี้ยง	อำนวยบริการ	ผู้กำกับติดตาม	ผู้ประสาน	ผู้กำหนดทิศทาง	ผู้ผลิต	ผู้เจรจาต่อรอง	นวัตกรรม
ค่าเฉลี่ย	4.57	4.63	4.24	4.06	4.19	4.04	4.33	4.19
SD	0.63	0.57	0.85	1.00	1.01	1.07	0.76	1.00

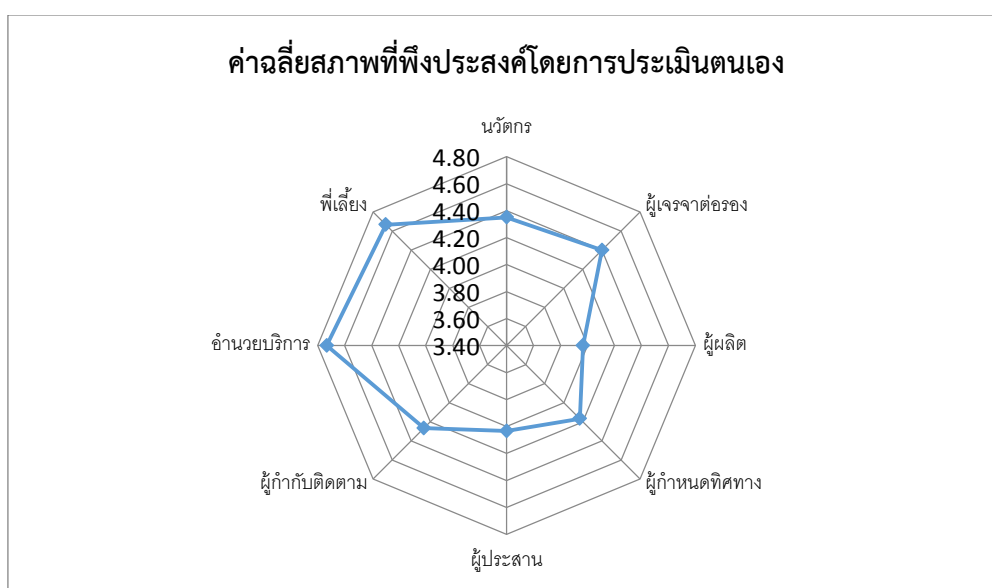


ภาพที่ 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

หากศึกษาแยกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม 2 กลุ่มคือ self-evaluation เป็นข้อมูลจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ระบุสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับตนเองและ other-evaluation เป็นข้อมูลจากผู้ร่วมงานและทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษาที่ประเมินสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา พบว่าทั้งสองกลุ่มให้ผลออกมาในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะที่ self-rating จะมีคะแนนสูงกว่า กล่าวคือ รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยบริการ (\bar{X} = 4.73, S.D = 0.45 และ \bar{X} = 4.61, S.D = 0.58) ลำดับที่สองคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (\bar{X} = 4.67, S.D = 0.57 และ \bar{X} = 4.55, S.D = 0.64) และ อันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (\bar{X} = 4.40, S.D = 0.69 และ \bar{X} = 4.32, S.D = 0.77) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดสองอันดับท้ายก็ได้ผลตรงกันคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (\bar{X} = 3.97, S.D = 1.23 และ \bar{X} = 4.05, S.D = 1.04) ถัดมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประสาน (\bar{X} = 4.03, S.D = 1.06 และ \bar{X} = 4.07, S.D = 0.99) ดังแสดงในตารางที่ 18 และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละรูปแบบฯ ดังแสดงในภาพที่ 19

ตารางที่ 18 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากการประเมินตนเองของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

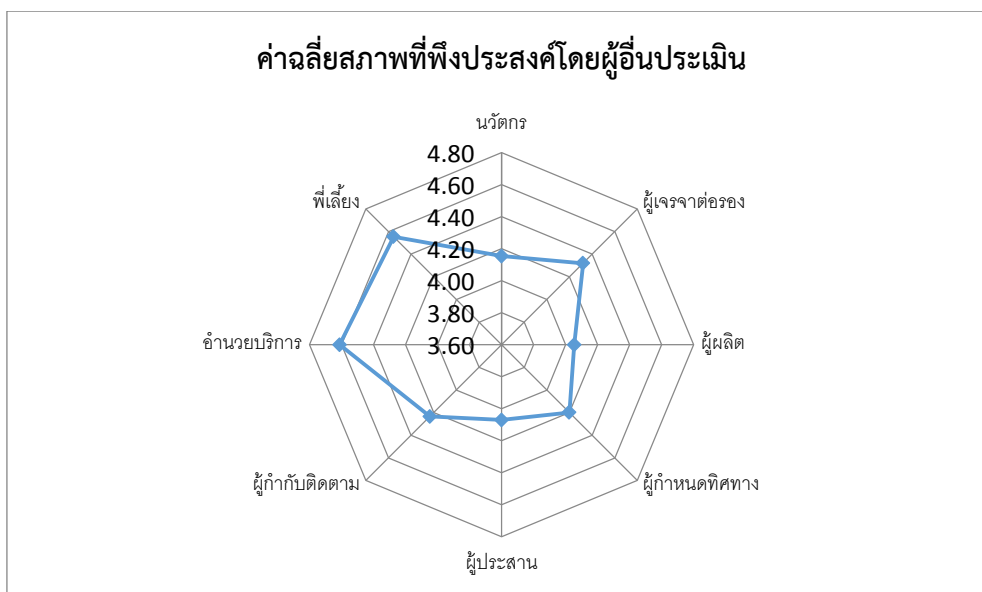
สภาพที่พึงประสงค์ (Self-rating)								
	นวัตกรรม	ผู้เจรจาต่อรอง	ผู้ผลิต	กำหนดทิศทาง	ผู้ประสาน	กำกับติดตาม	อำนวยความสะดวก	ที่เลี้ยง
ประเมินตนเอง	4.35	4.40	3.97	4.17	4.03	4.27	4.73	4.67
SD	0.57	0.45	0.88	1.06	1.14	1.23	0.69	0.94



ภาพที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำจากการประเมินตนเองของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

ตารางที่ 19 สรุปค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในการประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่

สภาพที่พึงประสงค์ (Other-rating)								
	นวัตกรรม	ผู้เจรจาต่อรอง	ผู้ผลิต	กำหนดทิศทาง	ผู้ประสาน	กำกับติดตาม	อำนวยความสะดวก	ที่เลี้ยง
ผู้อื่นประเมิน	4.15	4.32	4.05	4.20	4.07	4.23	4.61	4.55
SD	0.64	0.58	0.84	0.99	0.98	1.04	0.77	1.01



ภาพที่ 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำในการประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่

จากข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณข้างต้น จึงสรุปได้ว่าสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ได้ผลที่แตกต่างกันระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กล่าวคือ การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามในทุกระดับการวิเคราะห์คือระดับกลุ่มย่อย (self vs. other evaluation) และระดับภาพรวมของทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ระบุว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ตรงกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก และให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรองเป็นอันดับที่สาม ซึ่งแตกต่างข้อมูลเชิงปริมาณจากการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันกับแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลจากมุมมองของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มองว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง และ รูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการมากที่สุดและเป็นสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ตามมาด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานในลำดับที่สามของสภาพที่พึงประสงค์

สามารถสรุปรายละเอียดเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ได้ดังนี้

ตารางที่ 20 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

รูปแบบภาวะ ผู้นำ	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์					
	ทุกกลุ่ม		ประเมินตนเอง		ผู้อื่นประเมิน		ทุกกลุ่ม		ประเมินตนเอง		ผู้อื่นประเมิน	
	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D
พึงเลี้ยง	3.91	0.88	4.15	0.76	3.87	0.9	4.57	0.63	4.67	0.57	4.55	0.64
อำนวยความสะดวก	4.09	0.79	4.43	0.62	4.02	0.8	4.63	0.57	4.73	0.45	4.61	0.58
ผู้กำกับติดตาม	3.77	0.94	3.95	0.95	3.74	0.93	4.24	0.85	4.27	0.88	4.23	0.84
ผู้ประสาน	3.65	0.95	3.78	0.94	3.63	0.95	4.06	1.00	4.03	1.06	4.07	0.99
ผู้กำหนดทิศทาง	3.71	0.94	3.73	0.99	3.71	0.93	4.19	1.01	4.17	1.14	4.2	0.98
ผู้ผลิต	3.68	0.96	3.62	1.11	3.69	0.93	4.04	1.07	3.97	1.23	4.05	1.04
ผู้เจรจาต่อรอง	3.64	0.95	3.7	0.87	3.63	0.97	4.33	0.76	4.4	0.69	4.32	0.77
นักวัดกร	3.71	0.96	3.92	0.93	3.67	0.96	4.19	1.00	4.35	0.69	4.15	1.01

4.3.3) ข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำประเด็นที่รายล้อมและมีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำต่างๆตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ปรับจากกรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำของ Quinn สร้างเป็นคำถามปลายเปิดในตอนต้นของแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมรายละเอียดสำคัญอื่นสำหรับร่วมในการวิเคราะห์เชิงลึกและอธิบายผลวิเคราะห์กรณีที่มีข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณประเด็นจากข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในครั้งนี้เหมาะสมกับบริบทและสภาพความเป็นจริงของการทำงานผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษามากที่สุด ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็นสำคัญจากข้อเสนอแนะในแบบสอบถามในการวิจัย ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์และแผนระยะกลาง-ยาวของงานสหกิจศึกษาของสถาบันกับบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาไม่มีส่วนร่วมในระดับกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาวของสถาบัน เป็นนโยบายจากส่วนกลาง ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ (top-down) (7 คน) ตัวอย่างความคิดเห็น ได้แก่

“การจัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษาหรือไม่ เป็นนโยบาย หากมีความพร้อมด้านทรัพยากรก็จัดขึ้นได้”

“ภาระงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเป็นการรับนโยบาย แต่ควรสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และควรใช้เวลาในภาระงาน หรือแก้ไขปัญหาของศูนย์ให้มากขึ้น”

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีส่วนร่วมในทางอ้อมกับกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาวของสถาบันจากการรายงานสรุป โดยประมวลข้อมูลจริงในการดำเนินงาน จุดบกพร่องและข้อเสนอแนะต่างๆจากสถานประกอบการ รวมถึงข้อมูลจริงในตลาดแรงงานเพื่อประกอบการพิจารณาแผนรายปีของผู้บริหารและหลักสูตรต่างๆ (แต่ในปัจจุบันยังมีการทำในส่วนนี้ไม่เพียงพอ) (7 คน) ตัวอย่างความคิดเห็น ได้แก่

“การวัดผลงานของผู้บริหารวัดตามตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยประจำปี มีตัวชี้วัดเดียวกัน จึงควรช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมและบรรลุผลตามเป้าหมายสถาบัน”

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาไม่มีส่วนร่วมในระดับกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาวของสถาบัน เนื่องจากเป็นการทำงานด้านสนับสนุนให้แก่คณะและสาขาวิชา ดำเนินการภายในขอบเขตการพัฒนาหลักสูตรต่างๆได้เท่านั้น (5 คน)

ความเห็นจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา เห็นว่า บทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษายังขาดความชัดเจน รวมถึงเป้าหมายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมของสถาบันทั้งในด้านสหกิจศึกษาหรือการพัฒนาอาชีพยังขาดความชัดเจน (2 คน)

2) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของงานสหกิจศึกษาของสถาบัน

- รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษามีผลต่อความสำเร็จของงานสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นอย่างมากในการสร้างความเข้าใจ ประสานความร่วมมือ และขยายจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษาของสถาบัน ทั้งจำนวนของสาขาวิชา จำนวนอาจารย์นิเทศที่เข้ารับการอบรมสหกิจศึกษาและจำนวนของนิสิตในวิชาสหกิจศึกษา ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษา(13 คน) ตัวอย่างความคิดเห็น ได้แก่

“ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นอย่างมาก เรื่องการให้ความชัดเจนของนโยบาย แนวทางการบริหารการดำเนินโครงการและการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย”

- รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำงานของทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษา ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานสหกิจศึกษาของสถาบัน เนื่องจากผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ของศูนย์สหกิจศึกษา มีบทบาทสำคัญในการรับช่วงต่อจากอาจารย์ประจำวิชาจากคณะและสาขาวิชาที่มีรายวิชาสหกิจศึกษาบรรจุอยู่ในหลักสูตรในประสานงานและสื่อความกับสถานประกอบ และการจัดเตรียมเอกสารต่างๆเพื่อเตรียมนิสิตออกปฏิบัติสหกิจศึกษาให้ถูกต้องตามนโยบายของสถาบัน รวมถึงหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ความครบถ้วน

ถูกต้อง ทันทเวลาและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆส่งผลโดยตรงต่อนิสิต สถานประกอบการและภาพลักษณ์ของสถาบัน (12 คน) ตัวอย่างความคิดเห็น ได้แก่ “การดำเนินงานสหกิจมีหลายส่วน ตั้งแต่ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การปฏิบัติสหกิจศึกษาของนิสิต ผู้อำนวยการศูนย์และบุคลากรในศูนย์สหกิจศึกษาควร”

- บทบาทของผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสหกิจระดับสถาบันน้อย เพราะไม่สามารถตัดสินใจหรือสร้างสรรค์โครงการสหกิจศึกษาได้โดยลำพัง เป็นเพียงการสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มต่างๆภายในกรอบความคิดที่มาจากคณะหรือภาควิชาเป็นส่วนใหญ่ (6 คน)
- ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา แนะนำว่า ควรมีความสามารถในการเจรจาต่อรองสูงเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่องานสหกิจศึกษาของสถาบัน (3 คน)
- ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา แนะนำว่า ควรมีการทบทวนบทบาทหน้าที่และเป้าประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อความชัดเจนในเป้าหมายของทีมงานศูนย์สหกิจศึกษา โดยเฉพาะในการพัฒนาอาชีพนิสิตซึ่งยังมีการทำน้อยมากและบางครั้งภารกิจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบัน(1 คน)

3) ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานของผู้ผู้อำนวยการศึกษาที่มีต่องานสหกิจศึกษาของสถาบัน

- การสนับสนุนและความร่วมมือจากคณะและคณาจารย์ (12 คน)
- ความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายมีผลมากที่สุดต่อความสำเร็จ (8 คน)
- มีทีมงานที่มีความพร้อมและความสามารถ (7 คน)
- คุณลักษณะในการทำงานเชิงรุกและการปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอเป็นปัจจัยสำคัญ (6 คน)
- ความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จของผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (4 คน)

4) การจัดลำดับความสำคัญในหน้าที่หรือผลงานหลัก (key deliverables) ของศูนย์สหกิจศึกษา ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์

(สภาพปัจจุบัน)

- การรักษามาตรฐาน ควบคุมกฎระเบียบ และการให้บริการ 14 คน
- การหาสถานประกอบการและใช้อย่างต่อเนื่อง 14 คน
- การริเริ่ม พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานสหกิจศึกษาในภาพรวม 10 คน

(สภาพพึงประสงค์)

- การหาสถานประกอบการ ขยายฐานข้อมูลสถานประกอบการ สร้างภาพลักษณ์สถาบันที่ดีต่อสถาน
 - ประชกอบการและความต่อเนื่องในการได้รับความร่วมมือจากสถานประกอบการ 22 คน
 - การพัฒนาบุคลากรและทีมงานภายในศูนย์ 17 คน
 - การพัฒนาคุณภาพกระบวนการออกปฏิบัติสหกิจศึกษาของนิสิต การควบคุมกระบวนการนิเทศการปฏิบัติงานและประเมินผลงานนิสิต 6 คน
- 5) อุปสรรคสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศูนย์สหกิจศึกษา
- สถานประกอบการขาดความเข้าใจในข้อดีหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบสหกิจศึกษา (18 คน)
 - บุคลากรขาดความเข้าใจในกฎระเบียบและขาดประสบการณ์ (10 คน)
 - ขาดการสนับสนุนและความร่วมมือจากคณะและคณาจารย์ (5 คน)
 - ความไม่ชัดเจนของนโยบายสถาบัน (3 คน)
 - ความคิดริเริ่มและลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (2 คน)
 - ขาดงบประมาณและขาดบุคลากร (2 คน)
 - นโยบายการรวมศูนย์ ไม่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในระดับทำงาน (2 คน)
 - ใครก็ได้ มีความสามารถแบบใดก็ได้ ก็สามารถทำหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา หากเป็นเพียงการทำตามนโยบายสถาบันเท่านั้น (1 คน)
 - ความไม่ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ระหว่าง คณะกับศูนย์สหกิจศึกษา เมื่อเกิดปัญหา กับนิสิตไม่มีการแก้ปัญหาทันท่วงที (1 คน)
- 6) ตัวชี้วัดผลงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ควรจะเป็น
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ และสถานประกอบการ (มากกว่าการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว) (26 คน)
 - จำนวนสถานประกอบการที่มีความต่อเนื่องในการร่วมทำโครงการสหกิจศึกษา กับนักศึกษาในสถาบัน หรือจำนวน MOU (22 คน)
 - จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษา (22 คน)
 - จำนวนหลักสูตรที่บรรจุรายวิชาสหกิจศึกษา (18 คน)
 - จำนวนนิสิตสหกิจศึกษานานาชาติ (15 คน)
 - จำนวนโครงการที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (10 คน)
 - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (9 คน)
 - จำนวนอาจารย์นิเทศที่เข้ารับการอบรมสหกิจศึกษา (7 คน)

- ความสำเร็จรดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา (6 คน)
- คุณภาพหลักสูตรและคุณภาพการนิเทศในกระบวนการนิเทศการปฏิบัติงาน รวมถึงผลงานที่นักศึกษาสหกิจทำให้กับสถานประกอบการให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (4 คน)
- อัตราการจ้างงานจริงหลังประสบการณ์สหกิจศึกษา (2 คน)
- ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าข้อเสนอแนะถึงตัวชี้วัดด้านเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพของนิสิตมีกล่าวไว้น้อยมาก มีเพียงเรื่องการวัดอัตราการจ้างงานจริงหลังประสบการณ์สหกิจศึกษา (2 คน)

7) ความเหมาะสมในการแบ่งเวลาทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรภายในศูนย์สหกิจศึกษาและภาระงานอื่นๆ

- เหมาะสมแล้ว (15 คน)
- อาจารย์ประจำศูนย์ หัวหน้าศูนย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในศูนย์ 12 คนจาก 6 สถาบัน เห็นควรเพิ่มเวลาในการดูแล&พัฒนาบุคลากรและทีมงานให้มากขึ้น
- อาจารย์นิเทศและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา 8 คน จาก 7 สถาบัน ยังมีภารกิจการสอน 10-50% หรือภารกิจในตำแหน่งบริหารอื่น 40% มากไปขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา
- ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรใช้เวลาแก้ไขปัญหาภายในศูนย์และปฏิบัติภารกิจของศูนย์มากขึ้น (6 คน)

8) ข้อคิดเห็นอื่นๆเกี่ยวกับบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษา

- สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเป็นบทบาทของผู้ประสานงานและผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการ เป็นการติดตามตรวจสอบกฎระเบียบ คล้ายกับผู้ตรวจสอบหรือ auditor มากกว่าเป็นผู้ให้บริการ
- งานที่เป็นเอกเทศสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาไม่ขึ้นกับการตัดสินใจของคณะคือการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจ ให้แก่หลักสูตรต่างให้เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษามากขึ้น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการทั้งในและต่างประเทศ
- ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรทำงานในเชิงรุกและสามารถ manage upward ได้ ดีจึงจะประสบความสำเร็จ

- ความคาดหวังของอาจารย์ต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา คือ การริเริ่ม พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและประสิทธิภาพของการเข้าถึงข้อมูลและกฎระเบียบต่างๆ ให้ง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- อัตราการจ้างงานจริงหลังการออกปฏิบัติสหกิจศึกษามากในปัจจุบัน และควรเป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักของศูนย์สหกิจ หากเพียงการได้ฝึก นิสิตได้ประสบการณ์แต่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับความสำเร็จของการได้งานทำที่ตรงกับความต้องการของนักศึกษา นับว่าไม่บรรลุผล
- ภารกิจด้านพัฒนาอาชีพนักศึกษา ยังพัฒนาไปได้น้อยมากใน 20 ปีที่ผ่านมา ด้วยข้อจำกัดในการดำเนินงานเนื่องจากขาดทรัพยากรทั้งเงิน ทั้งคน อีกทั้งการจัดโครงสร้างหน่วยงานสหกิจเอง และความชัดเจนของเป้าประสงค์จากระดับที่สูงขึ้นไป
- อาจารย์นิเทศและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจาก 7 สถาบัน ระบุว่าภารกิจอื่นนอกเหนืองานสหกิจศึกษาของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีมาก เช่น ภารกิจการสอนมากถึง 10-50% หรือภารกิจในตำแหน่งบริหารอื่น 40% ของเวลาทั้งหมดที่มีสำหรับปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัย และมีเพียง 2 สถาบันจาก 17 ที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาไม่มีตำแหน่งบริหารอื่นและไม่มีภาระการสอนนอกขอบเขตงานสหกิจที่รับผิดชอบ สามารถทำงานของศูนย์ได้ค่อนข้างเต็มเวลาจริง
- หากมีเวลาเพิ่ม ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาอยากใช้เวลาในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น
- ต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง
- ภายได้ความชัดเจนของนโยบายซึ่งมักเกิดขึ้นได้บ่อยในการทำงานของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาต้องสามารถแก้ไขปัญหา แปลงเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนให้เป็นรูปธรรม และเด็ดขาดในการตัดสินใจ
- ความไม่ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกับศูนย์สหกิจศึกษา ในแต่ละระยะ คือ ก่อน ระหว่างและหลัง การออกปฏิบัติสหกิจศึกษาของนิสิต (ความเข้าใจเบื้องต้นของผู้เสนอแนะคือ คนคิดและทำในปัจจุบัน = 30:70 คือผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและทีม 30คณะและอาจารย์นิเทศ 70 งานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเป็นในเชิงปฏิบัติการและ admin) ดังนั้นความสำเร็จงานสหกิจศึกษาจึงขึ้นกับการตัดสินใจของคณะ งานที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษารับผิดชอบหลักควรมุ่งงานพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลทั้งสถาบัน (infrastructure) การตอบสนองกลับ

รายงานผลงานสหกิจศึกษาภาพรวมและรายละเอียดเป็นระยะๆ วิธีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การบริการข้อมูลตลาดแรงงานและงานพัฒนาอาชีพ มากกว่า ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของสหกิจศึกษา คือ คุณภาพบัณฑิต หรือ students' learning outcomes สหกิจศึกษาควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายนี้ให้ได้

จากการสรุปประเด็นสำคัญจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในแบบสอบถามข้างต้น พบว่า

ระดับกล ยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ■ จากความคิดเห็นที่ระบุความสำคัญของศูนย์สหกิจศึกษาได้ไม่ชัดเจนผู้วิจัยเห็นว่ากำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนการพัฒนาสหกิจศึกษาของสถาบันให้ชัดเจนและมีความต่อเนื่องเพื่อให้ผู้นำแผนไปปฏิบัติทุกส่วนทำให้ออกผลตรงกับเป้าหมายดังกล่าวได้ ยังเป็นปัญหาอยู่ในหลายสถาบัน ■ ความได้เปรียบจากการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยหรือการกำหนด deliverables ที่ชัดเจน ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกิจศึกษาในส่วนที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆที่มีในสถาบันเพื่อให้ทรัพยากรที่สถาบันจัดสรรในการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษามีประโยชน์อย่างเต็มที่ เมื่อเทียบกับรูปแบบการไม่มีศูนย์ในบางสถาบัน ยังไม่ได้รับการตระหนักจากผู้ที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร ■ ดังนั้น การระบุบทบาทและoutcomesที่ชัดเจนจากผลงานของผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาอาจเป็นประเด็นที่ควรมีการสอบถามเพิ่มเติมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับนโยบาย
ระดับการ รวมศูนย์	<ul style="list-style-type: none"> ■ จากหลายความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการบริหารของมหาวิทยาลัยระบุว่าระดับการรวมศูนย์ หรือ degree of centralization ยังสูงและเป็นการทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ■ ผู้วิจัยจะนำความเห็นนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบริบทของรูปแบบภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดการวิจัย
บทบาทของ ผู้อำนวยการ ศูนย์ฯและ โครงสร้าง องค์กรศูนย์ สหกิจศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ■ จากข้อคิดเห็นเรื่อง ความไม่ชัดเจนของนโยบาย ความซ้ำซ้อนของงานกับหน่วยงานอื่นในสถาบัน การไม่มีทรัพยากรจะพัฒนางานด้าน career development ให้แก่นิสิต อุปสรรคในการทำงาน ตัวชี้วัดที่บางส่วนไม่เป็นในความควบคุมของผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาได้เพียงผู้เดียว (controllable factors) เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุน (supporting unit) ผู้วิจัย เห็นว่าการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานและระดับงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาให้เหมาะสมรวมถึงการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาต่อไป

- เนื่องจากตำแหน่งงานและระดับงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาอิงกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งที่มาจากสายวิชาการเป็นส่วนใหญ่ขณะที่ภารกิจของศูนย์สหกิจศึกษาเป็นการบริการด้านมาตรฐานและกระบวนการและเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในศูนย์สหกิจศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ด้านสนับสนุน ช่องว่างของทักษะ (skill gaps) จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และบริบทการทำงานที่ได้รับ ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อปฏิบัติงานด้านบริการและสนับสนุน ที่ต้องบริหารความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน จำเป็นต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้ที่จะรับตำแหน่งเพื่อให้งานสหกิจศึกษาของสถาบันและของประเทศพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง
- การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดภาระงานและสายการบังคับบัญชาให้ศูนย์สหกิจศึกษาอยู่ภายใต้สายงานวิชาการ แต่เป็นหน่วยงานสนับสนุนเป็นอีกความขัดแย้งหนึ่งที่น่าจะไปสู่การกำหนดตัวชีวิตที่ไม่สอดคล้องกับสายงานและไม่ครอบคลุมตัวชีวิตเดียวกันได้ทั้งหมดซึ่งอาจทำให้คุณค่าของงานสหกิจศึกษาลดทอนหากมองจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของสายงานวิชาการ นำไปสู่ demotivation ของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและความก้าวหน้าที่ในอาชีพของบุคลากรในทีมสหกิจศึกษา
- แม้ว่าเป็นประเด็นที่สำคัญ และถูกอ้างถึงเป็นอย่างมากแต่ไม่อยู่ในขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนับว่าผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอยู่และเป็นตำแหน่งที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทตามสภาพปัจจุบันที่เป็นจริงในขณะนี้

<p>ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผลจากการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนการพัฒนาสหกิจศึกษาของสถาบันให้ชัดเจนในบางสถาบัน และข้อคิดเห็นในเรื่องความพร้อมบุคลากรหรือ priorities ของเป้าหมายงานในศูนย์สหกิจศึกษาที่แตกต่างกันและมีระดับของผลกระทบต่อการพัฒนาสหกิจศึกษาของไทยระดับต่างกันไป แสดงถึงความพร้อมและสถานะของสถาบันในระดับต่างๆกัน กล่าวคือในขณะนี้มหาวิทยาลัยของไทยที่อยู่ในระยะต่างๆของการพัฒนาสหกิจศึกษา (ซึ่ง Quinn (2011) ระบุไว้มีได้ 4 ระยะ ระยะเริ่มต้นและแก้ปัญหาให้มีความพร้อม ระยะพัฒนาเติบโต ระยะรักษามาตรฐานและคุณภาพ และระยะการก้าวไปสู่นวัตกรรมเพื่อไม่ให้เสื่อมถอย)
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ผู้วิจัยจะนำประเด็นนี้เป็นบริบทส่วนหนึ่งในการพิจารณาและหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัยของไทยทุกระยะต่อไป
การแบ่งเวลาทรัพยากรและการกำหนดอำนาจตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> ด้วยความแตกต่างในการจัดสรรทรัพยากรตั้งแต่เวลาของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาถึงบุคลากรและงบประมาณ รวมถึงอำนาจหน้าที่(authority) ที่กำหนดตามระดับงานของผู้อำนวยการศูนย์ฯต่างกันความคาดหวังในประสิทธิผลการทำงานสหกิจศึกษาของศูนย์สหกิจศึกษาในแต่ละสถาบันย่อมแตกต่างกันไป ซึ่งอาจถูกลดทอนหากสถาบันมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำประเด็นเรื่องศักยภาพของทีมงานหรือการสรรหาผู้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนี้ประกอบเป็นบริบทส่วนหนึ่งในเรื่องระดับความพร้อมของศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยต่อไป
Next steps คือไปสู่การพัฒนาอาชีพของนิสิตหรือนเน้นที่สหกิจนานาชาติ	<ul style="list-style-type: none"> จากข้อคิดเห็นที่แสดงถึงความล่าช้าในการพัฒนางานด้าน”การพัฒนาอาชีพหรือ career development” ซึ่งต่อยอดไปสู่ student learning outcomes ที่เป็นรูปธรรมนั้น เป็นแนวทางในอนาคตลำดับต่อไปหรือ คือการพัฒนาไปสู่เรื่อง”สหกิจศึกษานานาชาติ” การให้ความสำคัญกับการวัดผลเรื่องสหกิจศึกษานานาชาติ ที่ถูกระบุไว้ในข้อเสนอแนะ KPIs ของศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบัน ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำประเด็นนี้ประกอบในเรื่องหรือในกระบวนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำภายใต้กรอบแนวคิดวิจัยซึ่งคำนึงถึง outcomes ระดับองค์กรต่อไป

4.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ผู้วิจัยจำแนกผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากข้อมูลค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากแบบสอบถาม 3 ชุด ที่รวบรวมจากผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา 2) อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และ 3) เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย ตามกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งครอบคลุมรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 รูปแบบ มาคำนวณหาระดับความต้องการจำเป็น (PNI) ในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำด้วยสูตรการคำนวณค่า PNI modified และนำค่าที่ได้จัดเรียงลำดับจากระดับความต้องการจำเป็น

เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีค่า PNI มากที่สุดและลำดับรองลงไป ผลสรุปค่าPNI ของแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำและระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย เป็นดังข้อมูลในตารางที่ 21

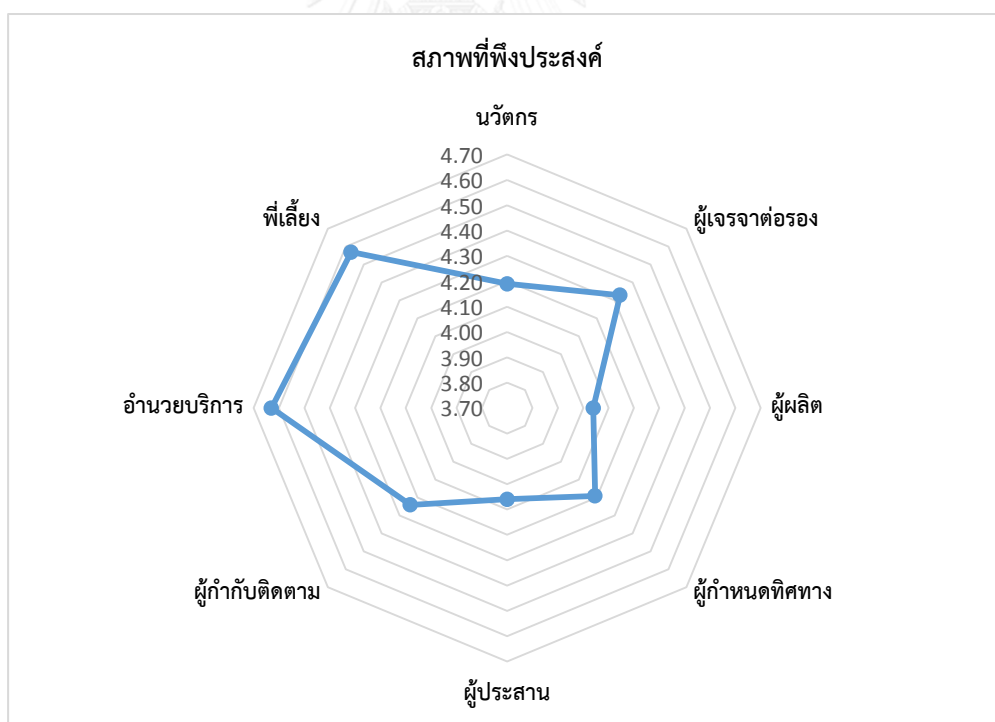
ตารางที่ 21 สรุปค่าPNI ของแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำและระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

รูปแบบภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI modified	ลำดับที่
	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D		
รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)	3.92	0.88	4.57	0.63	0.17	2
รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator)	4.08	0.79	4.63	0.57	0.13	3
รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (Monitor)	3.77	0.94	4.24	0.85	0.12	6
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator)	3.66	0.95	4.07	1.00	0.11	7
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director)	3.71	0.94	4.19	1.01	0.13	3
รูปแบบผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer)	3.68	0.96	4.04	1.10	0.10	8
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)	3.66	0.95	4.33	0.76	0.19	1
รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovator)	3.71	0.96	4.19	1.00	0.13	3

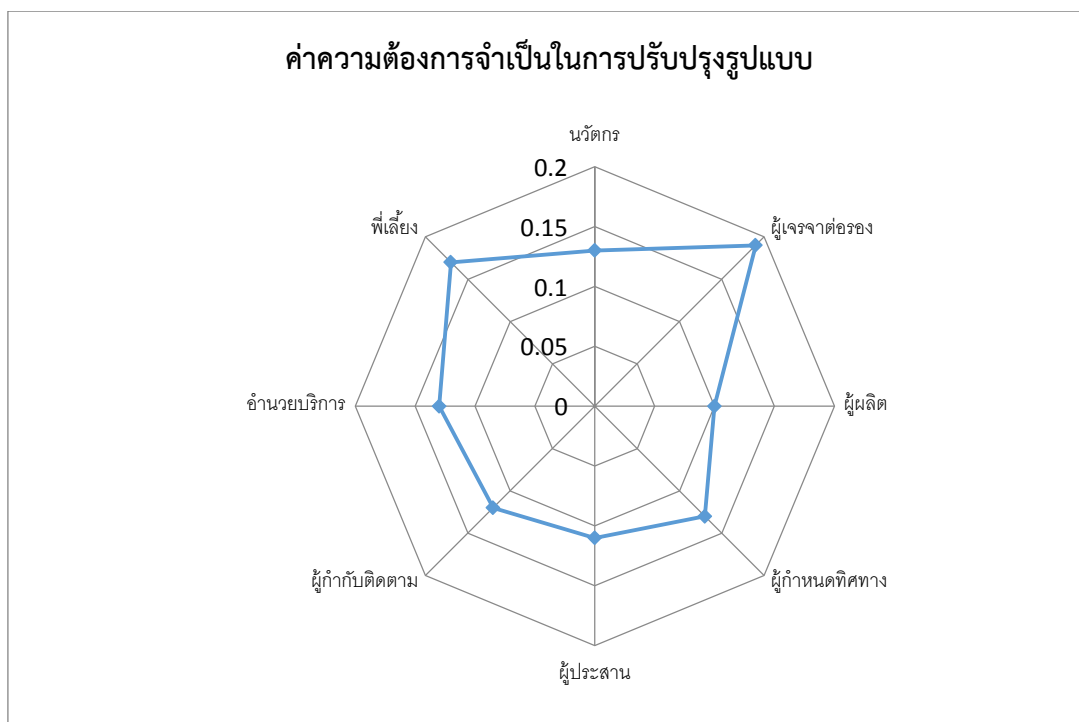
โดยขอเสนอเป็นภาพเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของรูปแบบต่างๆในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ กับค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบฯ ได้ชัดเจนมากขึ้น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบต่างๆในสภาพปัจจุบัน



ภาพที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรูปแบบต่างๆในสภาพที่พึงประสงค์



ภาพที่ 23 การเปรียบเทียบค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบของแต่ละรูปแบบ

จากตารางที่ 21 และภาพที่ 23 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงสูงที่สุด (PNI = 0.19) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่เด่นชัดในสภาพปัจจุบันแต่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยความเห็นตรงกันจากทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ลำดับที่สองคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) (PNI = 0.17) ส่วนลำดับถัดไปข้อมูลค่อนข้างใกล้เคียงกัน ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitator), รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director), รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม มีค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงเท่ากัน คือ PNI=0.13, รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (Monitor) มีค่า PNI=0.12, รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) ค่า PNI=0.11, และ รูปแบบผู้นำแบบผู้ผลิต (Producer) ค่า PNI=0.10 ตามลำดับ ดังนั้น ผลสรุปจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำเนินการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยสูงสุดสองอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดจากแบบสอบถามและรูปแบบที่มีความถี่สูงสุดจากแบบสัมภาษณ์

ลำดับที่	ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง (PNI)	รูปแบบที่พึงประสงค์จากความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
1	รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) (PNI = 0.19)	รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) (ความถี่=7)
2	รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) (PNI = 0.17)	รูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (Innovator) (ความถี่=5)

เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดจากแบบสอบถาม จะสังเกตได้ว่ามีความสอดคล้องในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญในอนาคตสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา แต่มีส่วนที่ไม่ตรงกันจากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากการสัมภาษณ์ มีรูปแบบนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญรองลงมา แต่ในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติจากค่า PNI ต้องการให้มีรูปแบบพี่เลี้ยงที่ดูแลให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นรูปแบบที่สอง ทั้งสองรูปแบบมีความเป็นไปได้และเป็นรูปแบบที่มาจากแหล่งข้อมูลสำคัญทั้งสองวิธี ดังนั้นผู้วิจัยนำผลความแตกต่างในประเด็นดังกล่าวทั้งสองแนวทางยกเป็นร่างเป็นรูปแบบสองทางเลือกเพื่อหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ข้อสรุปว่าเหมาะสมสามารถยกเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำสองทางเลือกสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 เพื่อส่งให้ผู้ทรงวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำการประเมินต่อไป

4.5 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1

ร่างรูปแบบภาวะผู้นำ (ที่พึงประสงค์) สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ได้จากระดับนโยบายของสถาบัน ขณะที่ ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามทั้ง 3 ชุด จากระดับผู้ปฏิบัติในสถาบันที่รับนโยบายของสถาบันไปสู่การปฏิบัติ นั้น ได้ถูกสรุปออกมาพร้อมปรับปรุงตามข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็น ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 ซึ่งมี 2 รูปแบบทางเลือกดังต่อไปนี้

4.5.1) ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 1

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบครูฝึกที่เป็นนักขยายความเติบโตของทีมงาน “Team boundary spanning Coach”

2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง(แต่ขยายความเรื่องการสร้างโอกาสและความเติบโตด้วยคำว่า (Team boundary spanning) ผสมกับรูปแบบพี่เลี้ยง

3. ที่มา: มาจากค่าสูงสุดที่โดดเด่นสองรูปแบบ เป็นผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งเป็นข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา 2) อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และ 3) เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย

4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสามารถทางการตลาด การหาพันธมิตร และ สร้างเครือข่ายเพื่อหาโอกาสที่ดีขึ้นให้กับหน่วยงานอยู่เสมอตามลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ขณะเดียวกันเป็นผู้นำที่ให้ความใส่ใจพนักงาน ดูแลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นครูฝึกที่ดีสร้างขวัญกำลังใจให้คนในทีมในรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้องค์กรที่มีให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ใส่ใจต่อความต้องการของตลาด และเป็นองค์กรที่พร้อมรับมือกับความเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในขณะที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความใส่ใจพนักงาน ดูแลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นครูฝึกที่ดีสร้างขวัญกำลังใจให้คนในทีม ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำทางเลือกที่ 1 นี้เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholders) และต่อพนักงาน ผู้ร่วมงานในทีม (Internal stakeholders) ภายใต้องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan culture)

4.5.2) ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 2

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบนวัตกรรมที่เป็นนักขยายความเติบโตของทีมงาน “Team boundary spanning Innovator”

2. นิยาม : เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (แต่ขยายความเรื่องการสร้างโอกาสและความเติบโตด้วยคำว่า (Team boundary spanning) ผสมกับรูปแบบนวัตกรรม (Innovator)

3. ที่มา: มาจากความเห็นร่วมที่เป็นเอกฉันท์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจาก 12 สถาบันซึ่งนับเป็นความต้องการของผู้กำหนดทิศทางและกำกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่จัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษา

4. ลักษณะสำคัญ: เป็น รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสามารถทางการตลาดเพื่อหาโอกาสที่ดีขึ้นให้กับหน่วยงานอยู่เสมอ มีความโดดเด่นในการสร้างพันธมิตรกับทุกภาคส่วน เข้าใจความต้องการของตลาดและรู้สภาพการแข่งขันที่แท้จริงของตลาดแรงงานตามลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) พร้อมกันนี้ยังเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อให้งานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยพัฒนาก้าวข้ามผ่านไปสู่ยุคต่อไปของประสิทธิภาพลำดับถัดไปของงานสหกิจศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (innovator)

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (innovator) มีความคล่องตัวและมีบริบทของการทำงานใกล้เคียงกันคือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำงานได้ดีภายใต้ต้องการที่มีเน้นสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้ความสำคัญต่อปัจจัยและความต้องการของตลาด และเป็นองค์กรที่พร้อมรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำทางเลือกที่ 2 นี้จึงรูปแบบภาวะผู้นำเหมาะกับองค์กรที่มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ อยู่ในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือระยะเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึงได้เป็นอย่างดี

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture)

เกณฑ์ในการสร้างคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ครอบคลุมลักษณะแยกตามชนิดของคุณลักษณะที่ละเอียด ประทับกับความคิดเห็นที่สรุปได้จากข้อคิดเห็นอื่นๆที่สำคัญจากแบบสอบถามเพื่อปิดช่องว่างของสภาพความเป็นจริงที่อาจทำให้รูปแบบภาวะผู้นำไม่เหมาะสมที่นำไปใช้จริงได้ได้แก่ประเด็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบริบทของรูปแบบภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดการวิจัยและเรื่องศักยภาพของทีมงานหรือโอกาสในการคัดเลือกสรรหาผู้เหมาะสมกับตำแหน่งงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยตามลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบทางเลือกต่อไป

4.6 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 1 โดยจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล

4.6.1) สถานภาพผู้ประเมินร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1

ผู้วิจัยนำประเด็นที่รายล้อมและมีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำต่างๆตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ปรับจากกรอบแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำของ Quinn สร้างเป็นคำถามปลายเปิดในตอนต้นของแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมรายละเอียดสำคัญอื่นสำหรับร่วมในการวิเคราะห์เชิงลึกและอธิบายผลวิเคราะห์กรณีที่ข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณประเด็นจากข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในครั้งนี้เหมาะสมกับบริบทและสภาพความเป็นจริงของการทำงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามากที่สุด ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็นสำคัญจากข้อเสนอแนะในแบบสอบถามได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 ซึ่งมี 2 รูปแบบทางเลือกให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 23 คน ได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ซึ่งสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ (ฉบับที่ 1) เป็นดังนี้

ตารางที่ 23 ตารางแจกแจงสถานภาพของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1

กลุ่มที่	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของไทย	9	39.13
2	ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	7	30.43
3	ผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันด้านนโยบายภาครัฐ	2	8.70
4	กรรมการสมาคมและผู้เชี่ยวชาญสหกิจศึกษาจากสมาคมสหกิจศึกษาไทย (TACE) และผู้เชี่ยวชาญสหกิจศึกษาในสถาบันการศึกษา	4	17.39
5	ผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิต 1 คน	1	4.35
รวม		23	100.00

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศุนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 มีจำนวน 23 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย จำนวน 9 คน (ร้อยละ 39.13) รองลงมาคือผู้ผู้อำนวยการศุนย์สหกิจศึกษาจำนวน 7 คน (ร้อยละ 30.43)

4.6.2) เกณฑ์การประเมินร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 และผลที่ได้

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ (ฉบับที่ 1) ที่ประเมิน 2 คือความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละข้อคำถามภายใต้รูปแบบทางเลือกแต่ละรูปแบบ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินร่างรูปแบบฯ เป็นรายบุคคล โดยอ้างอิงจากหลักการพื้นฐานของ Likert (อ้างอิงในเอกสารการบรรยายของ Losby and Wetmore, 2012) ถึงหลักการแบ่งช่วงที่เท่ากันและการแปลความหมายของค่ากึ่งกลาง (interpretation of the mid-point) ที่เหมาะสมเพื่อให้ค่าที่ออกมาในช่วงระหว่างเลขจำนวนเต็ม เป็นความหมายที่ยอมรับและนำไปใช้แปลผลได้ จึงตัดค่าตำแหน่งทศนิยมตั้งแต่ 1.50, 2.50, 3.50, 4.50 เป็นค่าที่ปัดขึ้นรวมในระดับค่า 2, 3, 4, และ 5 ตามลำดับ และยังมีนักวิจัยของไทยสนับสนุนหลักเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยวิธีนี้ด้วย อาทิ วิเชียร เกตุสิงห์ (2538) และ นำมาใช้ในการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดย ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554) อีกด้วย เกณฑ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 24 ต่อไปนี้

ตารางที่ 24 เกณฑ์คะแนนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ (ฉบับที่

1) ในแบบสอบถาม

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)	ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)
5	มีความเหมาะสมมาก และมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ (4.50 ขึ้นไป)	5	เป็นไปได้สูงมาก สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จสูง (4.50 ขึ้นไป)
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (3.50-4.49)	4	เป็นไปได้สูง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ (3.50-4.49)

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)	ระดับ	หมายถึง/เกณฑ์ใช้ทำการวิเคราะห์ (H,M,L)
3	มีความเหมาะสมปานกลาง ปฏิบัติได้ดี ไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความเสียหาย (2.50-3.49)	3	เป็นไปได้พอสมควร มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้ในบางกรณี และประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง (2.50-3.49)
2	มีความเหมาะสมน้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์ (1.50-2.49)	2	เป็นไปได้ค่อนข้างต่ำ มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ (1.50-2.49)
1	มีความเหมาะสมน้อยมาก อาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ (1.00-1.49)	1	ไม่มีความเป็นไปได้ เมื่อนำไปปฏิบัติคาดว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ (1.00-1.49)

นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถนำค่าจากการแปลผลตามเกณฑ์ข้างต้นไปสู่ข้อสรุปในการปรับปรุงรายละเอียดของร่างรูปแบบฯฉบับที่ 2 ต่อไปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาอีกชุดหนึ่งเพื่อจับคู่ระหว่างผลของค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (scoring matrix) โดยมีระดับแบ่งเป็น 4 ระดับคือ H (High), M (Medium), L (Low), และ VL (very Low) ของแต่ละค่าทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยกำหนดให้ High (H) = ช่วงค่าระดับ 5, Medium (M) = ช่วงค่าระดับ 4, Low (L) = ช่วงค่าระดับ 3, และ Very Low (VL) = ช่วงค่าระดับ 2 และ 1 เมื่อจับคู่แล้วผู้วิจัยกำหนดแนวทางการนำไปยกร่างรูปแบบฯ ดังนี้

ตารางที่ 25 เกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ผลจากค่าประเมินไปสู่แนวทางในการยกร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2

*ความเหมาะสม	**ความเป็นไปได้	แนวทางในการนำไปยกร่างรูปแบบฯต่อไป
ระดับ	ระดับ	
H	H	=OK มีความเหมาะสมแก่การยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	M	=OK มีความเหมาะสมแก่การยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	L	=OK มีความเหมาะสมแต่ต้องปรับปรุงวิธีการนำไปใช้ก่อนการยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
H	VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
M	H	=OK มีความเหมาะสมแต่ต้องปรับปรุงลักษณะรูปแบบบ้างก่อนการยกเป็นองค์ประกอบในร่างรูปแบบฯต่อไป
M	M	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงวิธีการอีกครั้ง คือมีความเหมาะสมพอสมควรหากปรับปรุงวิธีการนำไปปฏิบัติได้
M	L	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงวิธีการอีกครั้ง คือมีความเหมาะสมปานกลางหากปรับปรุงวิธีการนำไปปฏิบัติได้
M	VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
L	H	=Maybeแต่ต้องปรับปรุงทั้งรูปแบบและพิจารณาวิธีการใหม่ควบคู่อีกครั้ง คือมีความเหมาะสมปานกลางหากปรับปรุงได้
L	M, L, VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ
VL	H,M,V,VL	=NO GO ไม่พิจารณาต่อ

หมายเหตุ: *ความเหมาะสม ครอบคลุมถึงความเหมาะสมและจำเป็นแก่การนำไปปฏิบัติ
(Degree of Practicality & Needs)

**ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเป็นไปได้ในการทำให้เกิดความสำเร็จ (Ease of Implementation)

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบตามแนวทางการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ที่ดี ซึ่งพบว่าต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าเหมาะสมกับเนื้อหาและบริบทการวิจัยหรือไม่ก่อนนำไปสู่ข้อสรุป (จากการปรึกษากับอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านวิธีวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ผู้วิจัยจึงได้นำหารือกับคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมในการประชุมก่อนเริ่มการประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อขอความเห็นและได้ผลว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ โดยให้ค่าคะแนนที่อยู่ในช่วง 1 และ 2 เท่ากับ VL ได้ และข้อสรุปของแนวทางการนำไปยกร่างรูปแบบฯ จากการจับคู่ (scoring matrix) ของระดับ H, M, L, VL ตามที่ผู้วิจัยเสนอมาเป็นที่ยอมรับได้

ตารางที่ 26 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 รูปแบบทางเลือกที่ 1

ร่างรูปแบบฯทางเลือกที่ 1				
รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบ ครูฝึกที่เป็นนักขยายความเติบโตของทีมงาน “Team boundary spanning Coach” เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรองกับรูปแบบพี่เลี้ยง				
รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1.1. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในปัจจุบันของศูนย์สหกิจศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น	4.85	H	4.00	M
1.2. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพตรงความต้องการและปิดช่องว่างทักษะจำเป็น (skill gaps) ของศูนย์สหกิจศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรด้านการตลาดหรือเชิงพัฒนาธุรกิจ (marketing or business development skills)	4.80	H	4.35	M
1.3. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เน้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมสหกิจศึกษาเพื่อให้ภารกิจสำคัญทุกจุดถูกล่วงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.65	H	4.20	M

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1.4 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เข้าถึงความต้องการของส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างแท้จริง(ผู้บริหารสถาบัน, ผู้บริหารหลักสูตร, อาจารย์ในรายวิชา, นักศึกษา, ตัวแทนภาคธุรกิจ, ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสถานประกอบการไทยและต่างประเทศ)พร้อมแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือเพื่อให้ได้มาซึ่ง win-win solutions กับทุกกลุ่มทั้งในระยะสั้นและยั่งยืนในระยะยาว	4.65	H	3.80	M
1.5 การปรับให้เกิดสภาพการทำงานภายในศูนย์ที่เป็นลักษณะเฉพาะกิจ (Adhocracy Culture) ให้มากขึ้นซึ่งจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ผู้ปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา มากขึ้น (เพื่อให้เอื้อต่อภาวะผู้นำในรูปแบบ Broker)	4.80	H	3.35	L
1.6 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่เป็นทั้งผู้ที่มีความเป็นcoachที่เป็นนักการตลาดเชิงรุกจากtalent poolภายในสถาบัน	4.40	M	3.40	L

ตารางที่ 27 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 รูปแบบทางเลือกที่ 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบนวัตกรรมที่เป็นนักขยายความเติบโตของทีมงาน “Team boundary spanning Innovator” เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง ผสมกับรูปแบบนวัตกรรม				
2.1. .ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่การทำงานเชิงรุก ค้นคว้าหาโอกาสทางธุรกิจอยู่เสมอ สร้างฐานพันธมิตรที่เข้มแข็ง พร้อมสร้างความแตกต่างจากรูปแบบสหกิจศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่เสมอ	4.75	H	3,60	M
2.2 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและมุ่งค้นหานวัตกรรมใหม่ให้แก่ศูนย์สหกิจศึกษาและแก่สถาบัน	4.70	H	4.00	M
2.3ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่สามารถตัดสินใจบนความเสี่ยงของสถาบันได้บนความพร้อมของข้อมูลและมีประสบการณ์เกี่ยวกับประเด็นที่จะตัดสินใจ	4.40	M	3.70	M
2.4 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เข้าถึงความต้องการของส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างแท้จริง(ผู้บริหารสถาบัน, ผู้บริหารหลักสูตร,อาจารย์ในรายวิชา, นักศึกษา,ตัวแทนภาคธุรกิจ, ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสถานประกอบการไทยและต่างประเทศ) พร้อมแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือเพื่อให้ได้มาซึ่งwin-win solutionsกับทุกกลุ่มทั้งในระยะสั้นและยั่งยืนในระยะยาว	4.55	H	4.00	M
2.5 ทีมงานของศูนย์สหกิจศึกษามีความพร้อมและศักยภาพในการปฏิบัติการกิจที่มุ่งเน้นการขยายตัวและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบที่ต่อยอดจากปัจจุบัน	4.40	M	3.65	M
2.6 ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยมีรูปแบบการบริหารคล่องตัว สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวของบริการการศึกษาที่จัดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	M	3.70	M

ตารางที่ 27 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
2.7 การเรียนการสอนในลักษณะสหกิจศึกษาหรือการเรียนรู้แบบบูรณาการกับการทำงาน”เป็นหนึ่งในการสร้างรายได้เปรียบเชิงธุรกิจหรือเชิงการตลาด (Differentiation strategy)” ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีจัดตั้งสหกิจศึกษาในปัจจุบัน	4.40	M	3.90	M
2.8 สถาบันอุดมศึกษาไทยกำหนดให้”การเรียนการสอนในลักษณะสหกิจศึกษาหรือการเรียนรู้แบบบูรณาการกับการทำงาน”เป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ (“Coop office” positioning as a strategic unit) ไม่เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุน(supporting unit)	4.75	H	3.75	M
2.9 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่เป็นทั้งผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงข้อจำกัดในการทำงานไปสู่โอกาสได้เสมอ และเป็นนักการตลาดเชิงรุกจาก candidate/talent pool ภายในสถาบัน	4.25	M	3.50	M
2.10 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่เป็นทั้งผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงข้อจำกัดในการทำงานไปสู่โอกาสได้เสมอ และเป็นนักการตลาดเชิงรุกจาก candidate ภายนอกสถาบัน	3.65	M	3.10	L

4.6.3) แนวทางในการปรับปรุงรูปแบบฉบับที่ 1 จากการวิเคราะห์ผลการประเมินร่างรูปแบบฉบับที่ 1 ที่ได้

การประเมินในภาพรวมของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 1 ข้างต้นสามารถสรุปผลเปรียบเทียบรูปแบบทางเลือกทั้งสองรูปแบบได้ดังนี้

ร่างรูปแบบฯทางเลือกที่ 1

ภาพรวมความเหมาะสมระดับ H (ความถี่ระดับ H= 5, M=1 ค่าเฉลี่ยช่วง 4.40-4.485)

ภาพรวมความเป็นไปได้ในระดับ M (ความถี่ระดับ M=4, L=2 ค่าเฉลี่ยช่วง 3.35-4.35)

ประเด็นที่นำไปยกร่างรูปแบบฉบับต่อไปได้ matrix score= H-M มี 4 ประเด็นคือ คือ 1.1,1.2,1.3,1.4 คือประเด็นที่ระบุว่า การที่มีผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบ Negotiator และ Mentor ที่ใส่ใจ ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน(พนักงาน) และภายนอก (เครือข่ายสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน) ใช้ได้

ประเด็นที่นำไปยกร่างได้แต่ควรปรับแต่งวิธีการบ้าง คือข้อ 1.5 Adhocracy Culture และระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ผู้ปฏิบัติ

ประเด็นที่อาจนำไปยกร่างรูปแบบต่อไปได้ หากปรับแต่งวิธีการได้ คือข้อ 1.6 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบนี้ภายในสถาบัน ไม่มีประเด็นที่ไม่สามารถนำไปพิจารณาต่อ (NoGo)

ร่างรูปแบบฯทางเลือกที่ 2

ภาพรวมความเหมาะสมระดับ M (ความถี่ระดับ H= 4, M= 6, ค่าเฉลี่ยช่วง 3.65-4.75)

ภาพรวมความเป็นไปได้ในระดับ M (ความถี่ระดับ M=9, L=1 ค่าเฉลี่ยช่วง 3.10-4.00)

ประเด็นที่นำไปยกร่างรูปแบบฉบับต่อไปได้ 4 จาก 10 ประเด็น คือ 2.1.2.2 คือการที่มีผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบ Negotiator และ Innovator ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและมุ่งค้นหา นวัตกรรมใหม่ให้แก่ศูนย์สหกิจศึกษาและแก่สถาบัน, ประเด็น 2.4 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เข้าถึงความต้องการของส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างแท้จริง, และประเด็น 2.4 ที่ควรมีศูนย์สหกิจที่เป็น strategic unit

ประเด็นที่นำไปยกร่างรูปแบบได้แต่ควรปรับแต่งวิธีการบ้าง คือ 2.3, 2.5, 2.6, 2.7, และ 2.9 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษากับอำนาจในการตัดสินใจและความสามารถ ประสบการณ์ในการตัดสินใจเรื่องที่มีความเสี่ยงและการสรรหาภายใน

ประเด็นที่อาจนำไปยกร่างรูปแบบต่อไปได้หากปรับแต่งวิธีการได้ คือ 2.10 คือการสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่จากภายนอกสถาบัน

ไม่มีประเด็นที่ไม่สามารถนำไปพิจารณาต่อ (No GO)

จากผลการประเมินในภาพรวมของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาตั้งข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบทางเลือกที่ 1 ในร่างรูปแบบฉบับที่ 1 นี้ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงกว่ารูปแบบทางเลือกที่ 2 แต่ทั้งสองรูปแบบก็ผ่านเกณฑ์คะแนนรวม คือ ทางเลือกที่ 1 ได้ระดับ H-M และทางเลือกที่ 2 ได้ระดับ M-M ซึ่งสามารถนำไปยกร่างที่สองต่อไปได้ โดยทั้งสองรูปแบบมีประเด็นสำคัญของร่างรูปแบบบางประเด็นที่ต้องปรับปรุงวิธีการและวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการนำไปใช้จริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ในแต่ละประเด็น ทั้งส่วนที่คงเดิมและส่วนที่ต้องปรับปรุงโดยประเมินร่วมกับข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่ได้รับจากแบบประเมินฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.6.4) ข้อเสนอแนะอื่นในการประเมินร่างรูปแบบที่ 1 เป็นรายบุคคล

ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 1 ฉบับที่ 1

- การใส่ใจพนักงานเป็นสิ่งทีพึงประสงค์ รูปแบบ Mentor and Negotiatorเหมาะสมแต่อัตราส่วนเวลาใช้ในการดูแล&พัฒนาบุคลากรในทีม ต่อ การบริหารพันธมิตรภายนอกศูนย์ฯ และสถาบันควรเป็น 80:20
- ควรตัดภารกิจของ ผอ.ฯ ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานสหกิจศึกษาไม่เอื้อให้สามารถทำงานได้เต็มที่
- งบประมาณเป็นข้อจำกัดในการขอความร่วมมือจากคณะและอาจารย์ทำให้การตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำได้ไม่เต็มที่
- คงต้องแบ่งกลุ่มระหว่าง มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เอกชนและมหาวิทยาลัยรัฐเพราะวัฒนธรรมการทำงานต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนผู้นำรูปแบบนี้คือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan) และ แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) แต่ระดับของ flexibility ในวัฒนธรรม แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นไปได้ยากมาก
- ควรปรับชื่อร่างรูปแบบให้ชัดเจนมากขึ้น

ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 2 ฉบับที่ 1

- Coop unit ไม่นับเป็นStrategic unit แต่เป็นเพียง Supporting unit การจะเป็น change agent ที่แท้จริงคงเป็นไปได้ยาก แต่อาจจำกัดภายในของเขตของความร่วมมือที่ได้จากคณะและสาขาวิชาและทรัพยากรที่มี ทั้งบุคลากร งบประมาณ และเวลา
- บริบทการศึกษาไทยโดยรวมไม่มีแนวโน้มที่จะปรับเป้าหมายและทิศทางของการดำเนินงานที่เป็นลักษณะการก้าวกระโดดมาเป็นเวลานาน นโยบายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงคล้ายเดิม ดังนั้นระดับของรูปแบบนวัตกรรมควรมีข้อจำกัดพอสมควร แม้ว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์

- ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ไม่มี connection กับสถานประกอบการ ดังนั้นชื่อสถานประกอบการซ้ำกัน
ทุกมหาวิทยาลัย และไม่มีการวางแผนหรือทำ segmentation สถานประกอบการตามพื้นที่
หรือกลุ่มอุตสาหกรรม หรือแม้แต่การหาจุดแข็งเพื่อวางแผน differentiation กับ
มหาวิทยาลัยอื่นตามจุดเด่นของหลักสูตรของสถาบัน ดังนั้นวิธีทำงานของผู้อำนวยการศูนย์
ควรแตกต่างไปจากทุกวันนี้ตั้งแต่การวางแผนงาน

4.7 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2

จากการวิเคราะห์ตามค่าประเมินที่ได้รับในแต่ละประเด็นร่วมกับข้อเสนอแนะอื่นๆที่ได้รับ
สามารถสรุปแนวทางในการปรับปรุงและยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ซึ่งได้สรุปและนำเสนอต่ออาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ผลของ ร่าง
รูปแบบภาวะผู้นำ (ที่พึงประสงค์) สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับ
ที่ 2 ซึ่งยังคง 2 รูปแบบทางเลือก ดังต่อไปนี้

4.7.1) ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 1

สิ่งสำคัญที่ต้องนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงจากร่างรูปแบบฯฉบับที่ 1 ได้แก่

- เรื่องการใช้เวลาของผู้อำนวยการให้กับงานสหกิจศึกษาและทีมภายในศูนย์สหกิจศึกษา
- เรื่องระดับการกระจายอำนาจและการดำเนินงานของอุดมศึกษาไทยเป็นแบบรวมศูนย์ฯ
- เรื่องการสรรหาที่ควรทำจากภายในแต่ความเป็นไปได้ “ต่ำ” (ผู้วิจัยสังเกตว่า สาเหตุยังไม่
ชัดเจน ดังนั้นประเด็นการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมควร ต้องศึกษาต่อไป)

จากผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะและข้อสรุปแนวทางการปรับปรุง ผู้วิจัยได้นำมา
ประกอบการยกร่างขึ้นเป็นร่างรูปแบบฉบับที่ 2 ซึ่งได้ร่างรูปแบบฯ ทางเลือกที่1 (ฉบับที่ 2) ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบผู้เจรจาต่อรอง
และครูฝึก “Negotiator and Coach”
2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง
(Negotiator) ผสมกับรูปแบบพี่เลี้ยง (Mentor) ภายใต้บริบทของระดับการกระจายศูนย์ที่มีจำกัดของ
สถาบันอุดมศึกษาไทย และบทบาทในความเป็นพี่เลี้ยงสูงกว่าบทบาทของนายหน้า/ผู้ไกล่เกลี่ย
3. ที่มา: มาจากการประเมินร่างรูปแบบฯเป็นรายบุคคลที่มองว่ารูปแบบผสมนี้มีความ
เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้
4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยง
ฝึกฝนและดูแลบุคลากรในทีมของศูนย์สหกิจศึกษาให้มีความพร้อมตามลักษณะสำคัญของรูปแบบ
ภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) และสามารถทำให้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบของทีมได้มากขึ้น

เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีผลกระทบ (impacts) ต่อความสำเร็จของสถาบันในระดับที่สูงขึ้น ด้วยความสามารถทางการตลาดและการหาพันธมิตรเครือข่ายต่างๆตามลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการบริหาร มีระดับการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์ฯได้ระดับที่เหมาะสมแก่ความรับผิดชอบที่มอบหมายให้

ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ซึ่งควรเป็นการสรรหาภายในนั้น ควรมีการวางแผนและพัฒนาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมก่อนเข้ารับมอบหมายงาน (ผู้วิจัยสังเกตว่า ความเป็นไปได้ต่ำเรื่องการสรรหาภายในยังมีข้อมูลเรื่องสาเหตุยังไม่ชัดเจน ดังนั้นประเด็นการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมควร ต้องหาหรือในการประชุมกลุ่มต่อไป)

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan culture) ที่มีข้อจำกัดของระดับความยืดหยุ่นตามบริบทอุดมศึกษาของไทย

4.7.2) ร่างรูปแบบทางเลือกที่ 2

สิ่งสำคัญที่ต้องนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงจากรูปแบบฉบับที่ 1 ได้แก่

- เรื่องข้อจำกัดของระดับการกระจายอำนาจและการให้อิสระในการสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์หรือการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบทางการตลาดที่แท้จริงภายในสถาบันอุดมศึกษาไทย
- เรื่องบทบาทของศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในฐานะ strategic arm ของสถาบัน
- เรื่องการสรรหาที่ควรทำจากภายในแต่ความเป็นไปได้ “ต่ำ” ขณะเดียวกัน ทางเลือกที่อาจเป็นการสรรหาจากภายนอกก็มีความเหมาะสมปานกลาง แต่ความเป็นไปได้ก็ต่ำเช่นกัน (ผู้วิจัยสังเกตว่า ประเด็นการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ต้องศึกษาต่อไป)

จากผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะและข้อสรุปแนวทางการปรับปรุง ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการยกร่างขึ้นเป็นร่างรูปแบบฉบับที่ 2 ซึ่งได้ร่างรูปแบบฯ ทางเลือกที่ 2 (ฉบับที่ 2) ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบผู้เจรจาต่อรองและนวัตกรรม “Negotiator and Innovator”

2. นิยาม : เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง ผสมกับรูปแบบนวัตกรรม ภายใต้ข้อกำหนดในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยให้ศูนย์สหกิจศึกษาเป็นหน่วยงานอิสระที่เป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันหน่วยงาน

หนึ่ง และเป็นตำแหน่งงานในระดับที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจเพียงพอต่อการร่วมพัฒนา งานสหกิจศึกษากับสายงานวิชาการ (คณะหรือสาขาวิชา)

3. ที่มา: มาจากการประเมินร่างรูปแบบฯเป็นรายบุคคลที่มองว่ารูปแบบผสมนี้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่มีข้อปรับปรุงเพื่อให้การนำไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้จริง

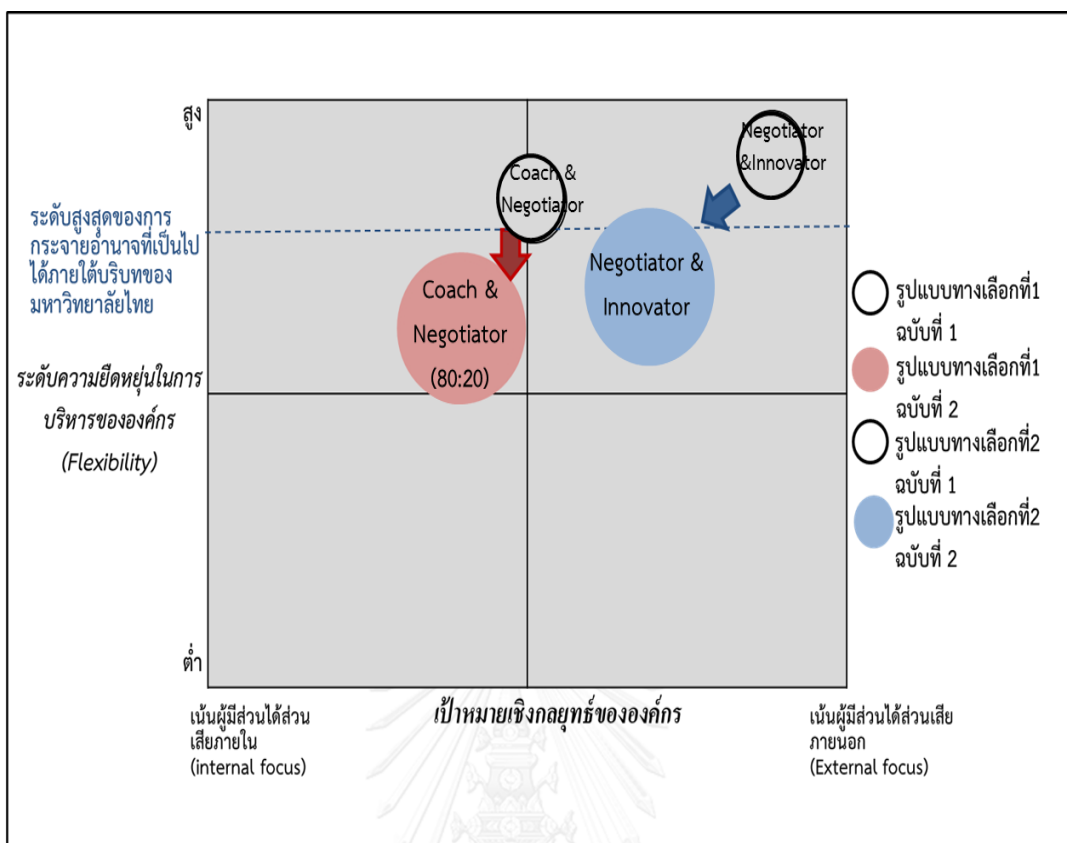
4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงรุกโดยสมบูรณ์แบบทั้งในการขยายพันธมิตรใน ทุกส่วนและการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่โครงการสหกิจศึกษาของสถาบัน เข้าใจความต้องการ ของตลาดและรัฐสภาพการแข่งขันที่แท้จริงของตลาดแรงงานเพื่อนำพางานสหกิจศึกษาของ มหาวิทยาลัยพัฒนาก้าวข้ามผ่านไปสู่ระยะของการพัฒนาลำดับถัดไป

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : ความชัดเจนในการจัดโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงานและ สายการรายงานของศูนย์สหกิจศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและโครงสร้างทีมงานศูนย์สหกิจ ศึกษา จัดให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานของศูนย์สหกิจศึกษาเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรเป็นการสรรหา ภายในเท่านั้น ดังนั้นการทำ succession plan และสรรหาผู้ที่เหมาะสมและสามารถพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ได้แก่รูปแบบผู้ไกล่เกลี่ยและรูปแบบนวัตกรรมดังกล่าว ควรมีการเตรียมวางแผน และพัฒนาสมรรถนะล่วงหน้าก่อนเข้ารับมอบหมายงาน (ผู้วิจัยสังเกตว่า ความเป็นไปได้ตำราเรื่องการ สรรหาภายในและภายนอกยังมีข้อมูลในสาเหตุไม่ชัดเจน ดังนั้นประเด็นการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม ควร ต้องหารือในการประชุมกลุ่มต่อไป)

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) ที่เหมาะสมภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

การปรับปรุงรูปแบบทั้งสองทางเลือกในร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจ ศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2 สามารถอธิบายความแตกต่างด้วยภาพตามกรอบแนวคิดการ วิจัยได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 24 การปรับปรุงร่างรูปแบบทางเลือกสองทางเลือกในร่างรูปแบบฉบับที่ 2 ตามกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงความแตกต่างระหว่างร่างรูปแบบฉบับที่ 1 และร่างรูปแบบฉบับที่ 2

4.8 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ ฯ ฉบับที่ 2 ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสนทนาในการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นชอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำฯ ฉบับที่ 2 ให้คงไว้ทั้งสองรูปแบบทางเลือกโดยเสนอแนะให้เพิ่มเติมบริบทสำคัญของแต่ละรูปแบบ รวมทั้งให้สามารถครอบคลุมมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาและตำแหน่งงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่อาจจะมีเพิ่มขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย เพื่อให้มีความครบถ้วนและเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ดังนี้

1. รูปแบบทางเลือกที่ 1 ไม่ต้องระบุด่วนส่วนเวลาขึ้นกับความพร้อมของบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัย แม้ว่าในบางสถาบันการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรประจำศูนย์สหกิจศึกษาจะมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ ระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ได้รับจัดสรรมาร่วมทีม แรงจูงใจในการทำงานที่ยากและซับซ้อน ประสบการณ์ที่มีในงานสหกิจศึกษา แต่ในข้อสรุปในการ

สนทนากลุ่ม ทุกท่านเห็นควรว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญจำเป็นของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจึงควรคงรูปแบบพี่เลี้ยงไว้ในรูปแบบทางเลือกที่ ดังนั้น ควรทำทั้งเรื่องพัฒนาบุคลากรและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย

2. ข้อจำกัดของระดับการกระจายศูนย์ (การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน) ในมหาวิทยาลัยของไทยมีอยู่จริง ดังนั้นการพัฒนาให้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์เป็นรูปแบบผู้เจรจาต่อรองได้อาจมีข้อจำกัด โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ระดับงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาต่ำ (กว่าระดับรองคณบดี) ให้คงเส้นระดับของข้อจำกัดในภาพไว้และอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาอยู่ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว

3. รูปแบบทางเลือกที่ 2 ให้คงการเป็นรูปแบบผสมระหว่างรูปแบบผู้เจรจาต่อรองกับรูปแบบนวัตกรรม แต่การสร้างนวัตกรรมภายในกรอบการทำงานศูนย์สหกิจศึกษานั้น จะเป็นนวัตกรรมภายในบริบทของการปรับปรุงกระบวนการมากกว่าบริการใหม่ เนื่องจากการเติบโตในงานสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นไปตามกรอบที่สาขาวิชา/คณะริเริ่มเท่านั้น ศูนย์สหกิจศึกษายังคงเป็นเพียง supporting unit เท่านั้น ไม่ใช่ strategic unit ของสถาบัน

สำหรับวิธีการสรรหาผู้ที่ จะเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษานั้นควรเป็นการสรรหาภายในเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความเข้าใจบริบทการทำงานของสถาบันและมีเครือข่ายภายในกับภาควิชา คณาจารย์เป็นอย่างดี แต่การสรรหาจากกลุ่มนักวิชาการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความคุ้นเคยกับเครือข่ายผู้ประกอบการและเข้าใจตลาดแรงงานอีกทั้งมีความคล่องในการเจรจาขยายเครือข่ายภายนอก การทำการตลาดภายในสถาบันนั้น เป็นความท้าทายอย่างยิ่ง ดังนั้นหากไม่มีผู้มีความสัมพันธ์โดยตรง การสรรหาจากภายนอกอาจเป็นทางเลือกหากจำเป็น ทั้งนี้ จำเป็นต้องปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้จูงใจนักการตลาดและผู้เชี่ยวชาญจากภาคอุตสาหกรรมอื่นเข้ามาทำงานภายใต้ระบบการจัดการภายในสถาบัน

4. รูปแบบทางเลือกที่ 2 จะเป็นรูปแบบที่สูงสุดที่จะเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งเป็นระยะของการพัฒนางาน (growth pattern) ที่คาดหวังว่าผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจะสามารถผลักดันให้เกิด student learning outcomes ได้อย่างแท้จริง ผู้ร่วมประชุมเห็นตรงกันว่า “การพัฒนาลำดับต่อไปหรือภารกิจสำคัญสูงสุดของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษานั้นไม่ใช่การไปสู่อสังคมนานาชาติ แต่เป็นผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนโดยรวม”

5. ระดับความเร็วในการพัฒนางานของศูนย์สหกิจศึกษาภายใต้การนำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษานั้น ขึ้นกับสองปัจจัย ได้แก่ 1) ความพร้อมของทุกฝ่ายก่อนการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา และ 2) ความร่วมมือของคณะ/หลักสูตรในการพัฒนางานสหกิจศึกษา กล่าวคือ หากคณะต่างๆ อาจารย์มีความพร้อมและความเข้าใจเรื่องสหกิจศึกษา และจัดการเรียนการสอนรูปแบบสหกิจศึกษา

กันก่อนที่จะมีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาแล้ว มหาวิทยาลัยอาจสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบสุดท้ายเลยได้ ตรงกันข้ามหากเป็นการเริ่มจากศูนย์หรือมีผู้มีประสบการณ์ด้านสหกิจศึกษาไม่มากอาจต้องเริ่มจากรูปแบบที่ปัจจุบันหลายสถาบันเป็นอยู่คือ รูปแบบผู้ประสานหรือ ผู้กำกับติดตาม เพื่อสร้างให้เกิดมาตรฐานและพื้นฐานที่ถูกต้องก่อน ส่วนการจะพัฒนาต่อไปได้เร็วแค่ไหนย่อมต้องขึ้นกับความเร็วในการพัฒนาจากสาขาและคณะว่าเห็นความสำคัญจำเป็นในการใช้รูปแบบสหกิจศึกษาเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนหรือไม่ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาไม่สามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จได้โดยตรงมากเท่ากับคณะและคณาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา

สรุปคืออาจมีอีกหลายรูปแบบขึ้นกับ stage of development ที่เป็นบริบทที่รายล้อมการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาและการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาด้วย และการข้ามผ่านไปในแต่ละระยะของการพัฒนาของศูนย์สหกิจศึกษา (stage of development) นั้นขึ้นกับปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้หลายประการ

6. Development pattern ของศูนย์สหกิจศึกษาอาจมีทั้งหมด 4 ระยะคือ ระยะที่ 1: เริ่มจากการสร้างมาตรฐาน (Establishment); ระยะที่ 2: การสร้างความแข็งแกร่งของทีมและสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายภายในสถาบันด้วยบริการตามมาตรฐานงานสหกิจศึกษา (Team development, Internal marketing, and standard services offering); ระยะที่ 3 : เป็นระยะของการเพิ่มคุณภาพจากกระบวนการทำงานทั้งหมด(ก่อน-ระหว่าง-หลัง การออกปฏิบัติสหกิจศึกษาของนิสิต) และการปรับปรุงให้คุณภาพ&มาตรฐานสูงขึ้น (Quality control and overall improvement) ระยะที่ 4:เป็นระยะที่ตอบสนองต่อความต้องการสูงสุดของงานสหกิจศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนของผู้เรียน (Enhancing learning outcomes)

7 อย่างไรก็ตาม สำหรับด้านผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนของผู้เรียน หรือ learning outcomes นั้น ผู้ร่วมประชุมให้ข้อคิดเห็นร่วมกันว่าต้องครอบคลุมความต้องการของผู้เรียนในทุกกลุ่ม (segmentation) ซึ่งไม่เพียงแต่การได้งานทำหรือได้เงินเดือนที่สูง แต่อาจเป็นการสร้างความพร้อมในการประกอบอาชีพรูปแบบอื่นหรือการเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นในนิยามคำว่า learning outcomes ในรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่แสดงในภาพควรระบุเรื่องนี้ให้ชัดเจน

8. ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ กำกับของรัฐหรือเอกชน ไม่มีผลมากนักเมื่อเทียบกับประสบการณ์และความพร้อมของคณาจารย์ บุคลากรที่ทำงานด้านสหกิจศึกษาของแต่ละสถาบันหากนโยบายชัดเจนและทุกฝ่ายให้ความสำคัญ เมื่อมีการจัดตั้งศูนย์ฯขึ้น การพัฒนาของศูนย์สหกิจศึกษาก็จะไปได้อย่างรวดเร็ว รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในแต่ละระยะต้องปรับไปรวดเร็วตามการพัฒนานั้น สรุปสถานะในเส้นทางการเติบโตของศูนย์สหกิจศึกษา (growth pattern) เป็นเกณฑ์ในการจัดรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยเท่านั้น ไม่แบ่งตามประเภทหรือสังกัดของสถาบัน

9. ภารกิจสำคัญอีกสาขาหนึ่งของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในการบริหารงานศูนย์สหกิจศึกษาคือ “งานด้านการพัฒนาอาชีพ (Career development)” หากเป็นภารกิจที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและเป็นนโยบายที่กำหนดให้เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาก็ควรเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน ซึ่งผู้เข้าประชุมแสดงความเห็นร่วมกันว่ามีความสำคัญสูงมากต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในรูปแบบสหกิจศึกษาที่ยังขาดหายไปจากกระบวนการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบันในหลายสถาบัน ซึ่งครอบคลุมภายใต้คำว่า Student learning outcomes จึงไม่ต้องระบุเพิ่มเติมในรูปแบบภาวะผู้นำที่จะปรับปรุง

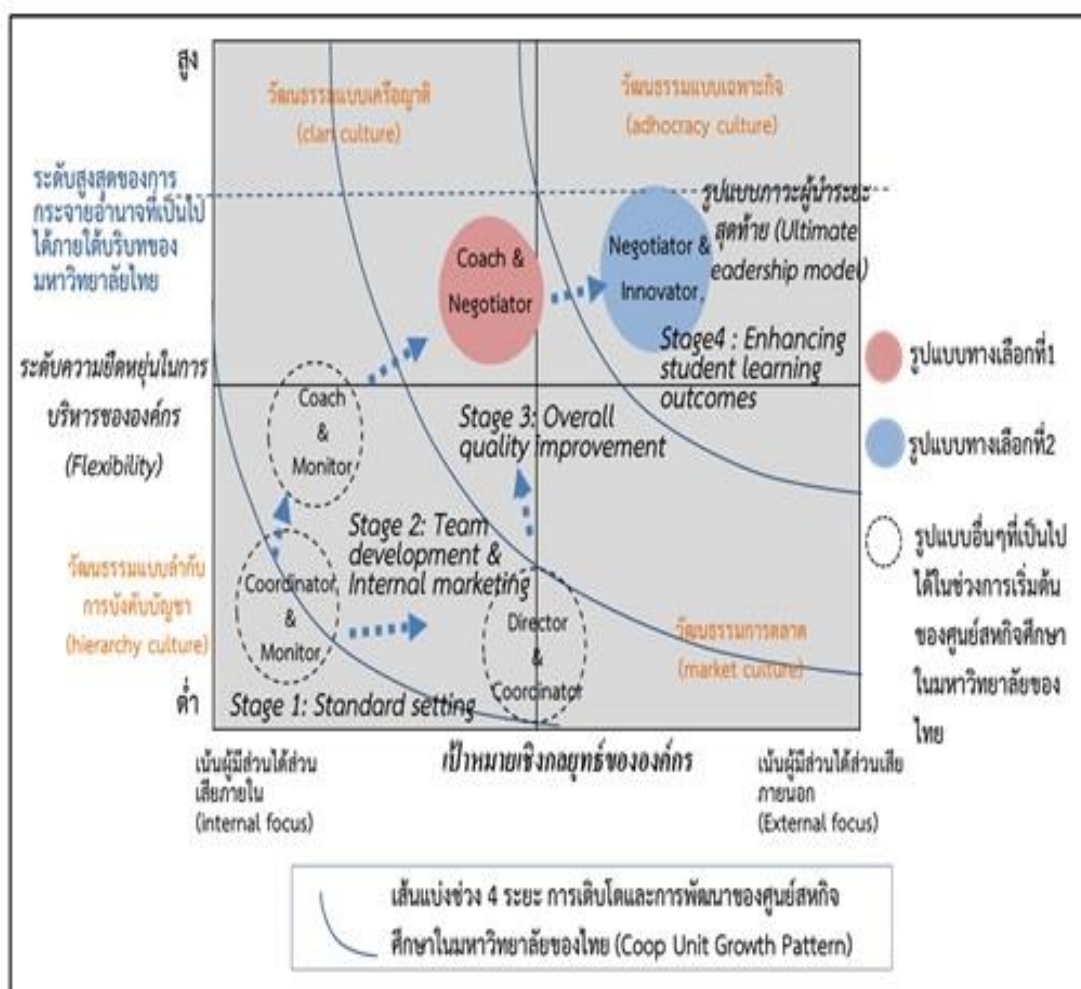
10. ระยะสุดท้าย (Ultimate model) ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่นำสู่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย (Final stage) คือ รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบผู้ไกล่เกลี่ยที่สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงพัฒนากระบวนการที่สามารถเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในรูปแบบสหกิจศึกษาได้สูงสุด

จากประเด็นสรุปข้างต้นจะพบว่าได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวิพากษ์รูปแบบพร้อมองค์ประกอบด้านกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์อื่นๆที่เสริมให้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการศึกษามีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น มิมุมมองครอบคลุมถึงการนำไปใช้งานกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยที่จะเริ่มมีศูนย์สหกิจศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมีความสมบูรณ์มากที่สุด ร่างรูปแบบทางเลือกทั้งสองรูปแบบที่นำมาใช้วิพากษ์ในการประชุมกลุ่มมาจากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลการศึกษาข้อมูลของ 17 สถาบันที่มีศูนย์สหกิจศึกษาอยู่ในปัจจุบัน แต่หากมองเส้นทางการเติบโตของศูนย์สหกิจศึกษาในบางสถาบันที่ได้ผ่านระยะต่างๆของการพัฒนาตั้งแต่การริเริ่มจัดตั้งศูนย์ฯในช่วงเริ่มแรกที่มีผู้อำนวยการศูนย์คนแรกมาดำรงตำแหน่งจนถึงคนปัจจุบัน บางสถาบันใช้เวลาพัฒนามากกว่า 20 ปี ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษารูปแบบอื่นๆในกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับระยะการพัฒนาที่ต่างกันออกไป ดังนั้นทุกท่านจึงได้แสดงข้อคิดเห็นและหารือประเด็นเรื่องลำดับการพัฒนาที่ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์ประกอบแนวคิดการวิจัย (internal focus, external focus, control, flexibility) ร่วมกับการหารือคุณลักษณะต่างๆของร่างรูปแบบทางเลือกทั้งสองรูปแบบ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศและเห็นควรให้มีการจัดหมวดหมู่ของรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามระยะของการพัฒนาของงานสหกิจศึกษาแสดงให้เห็นพลวัตของรูปแบบภาวะผู้นำฯ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง สรรหาและพัฒนา successor สำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง” ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา”ในมหาวิทยาลัยที่กำลังพิจารณาจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาได้อีกด้วย ผู้วิจัย

จึงนำประเด็นทั้งหมดดังกล่าวไปปรับปรุงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์ในขั้นตอนต่อไป

4.9 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอแนะนำ ”รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์” ซึ่งเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยหลายรูปแบบตามลำดับการพัฒนางานสหกิจศึกษาของสถาบัน หรือ “Multi-stage Leadership Model” ที่ได้ปรับปรุงเป็นจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหัวข้อ 4.8 ข้างต้น ดังรายละเอียดในภาพที่ 25 ต่อไปนี้



ภาพที่ 25 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยแบบ “Multi-stage Leadership Model” ฉบับสมบูรณ์

จากรายละเอียดที่แสดงในภาพที่ 25 ซึ่งแสดงองค์ประกอบทั้งหมดของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละช่วงของการเติบโตและเป้าหมายของศูนย์สหกิจศึกษา ซึ่งอธิบายความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในสถาบันที่จัดให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบสหกิจศึกษาในขณะนี้และในระยะถัดไปโดยมองไปข้างหน้าถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนางานสหกิจศึกษาในก้าวถัดไปของประเทศไทย ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบในรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์ สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆได้ดังนี้

4.9.1) บริบทภาพรวมที่สำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน (strategic alignment) เป้าหมายการเติบโตของมหาวิทยาลัยกับบทบาทของศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีต่อมหาวิทยาลัย ต้องมีความสอดคล้องกันและมีความชัดเจนตามแผนพัฒนาสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพระยะยาวของสถาบัน (university's coop master plan) โดยเฉพาะในแง่ของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในแต่ละระยะของการพัฒนา

บทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (role clarity) การกำหนดบทบาทของศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีต่อมหาวิทยาลัยในแต่ละระยะของการพัฒนาสหกิจศึกษาของสถาบัน อาทิ การเป็นหน่วยงานสนับสนุนในระยะเริ่มต้นของการพัฒนางานสหกิจศึกษาในระยะการพัฒนาที่ 1-2 หรือการเป็นหน่วยงานที่ร่วมผลักดันยุทธศาสตร์สำคัญของสถาบัน (strategic unit) ในระยะต่อไปของการเติบโต

ระดับงาน (job level) การกำหนดระดับของตำแหน่งงานที่ชัดเจนของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ในแต่ละเฟสของการเติบโตและขยายผลโครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยซึ่งจะนำไปสู่ความชัดเจนของตำแหน่งงานในระดับรองลงไปภายในศูนย์สหกิจศึกษาหรือผู้ที่อยู่ในสายการรายงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา กล่าวคือ ระดับงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาอาจจะสูงในระยะที่ 3-4 กว่าในระยะที่ 1-2 ของพัฒนาการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเพราะต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับ มีความสามารถด้านการหาพันธมิตร (connection) การตลาด (business development) กล้าตัดสินใจและเป็น trusted advisor ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในสหกิจศึกษาของสถาบัน

โครงสร้างและทรัพยากรสำหรับศูนย์สหกิจศึกษา (team structure, team capacity and capability) การกำหนดโครงสร้างและกลุ่มงานภายในศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมและชัดเจนตามภารกิจหลัก เช่น ด้านบริการนิสิตสหกิจศึกษา ด้านบริการนิสิตเพื่อการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้

ต่อเนื่อง การประสานงานวิชาการและมาตรฐานงาน ด้านพันธกิจสัมพันธ์กับสถานประกอบการและพันธมิตรอื่น หรือ ด้านการประมวลผลข้อมูลสหกิจศึกษา

การกำหนดระดับตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานย่อยที่เหมาะสม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น อาทิ บุคลากร งบประมาณและเครื่องมือ ที่พอเพียงแก่ทุกภารกิจที่มอบหมายให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะด้านบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและมีศักยภาพเหมาะสม ตรงกับหน้าที่ที่ระบุในคำบรรยายลักษณะงาน(job description) มีการวัดผลงานชัดเจนตรงกับหน้าที่ที่ระบุหรือตกลงร่วมกับหัวหน้างาน

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) การกำหนดเส้นทางเลือกของเส้นทางในอาชีพของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและบุคลากรในทีม ที่มีความชัดเจน สร้างความก้าวหน้าและสร้างแรงจูงใจในการรักษาสภาพงานกับสถาบัน เพื่อโอกาสในการพัฒนาไปสู่ทีมพนักงานดาวรุ่ง (coop talent pool) ของสถาบัน

ทางเลือกของการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นไปได้ทั้งในงานสหกิจศึกษาและการเติบโตของตำแหน่งหน้าที่และระดับงานภายนอกงานสหกิจศึกษา เช่น เมื่อศูนย์สหกิจศึกษาปรับจากการเป็นหน่วยงานสนับสนุน(supporting unit) ไปสู่หน่วยงานที่ร่วมผลักดันยุทธศาสตร์สำคัญของสถาบัน (strategic unit) เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและระดับความสำคัญของงานทุกตำแหน่งตามโครงสร้างงานภายในศูนย์สหกิจศึกษาจะสูงขึ้นในภาพรวมตามระดับงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่สูงขึ้น

4.9.2) รูปแบบภาวะผู้นำในระยะที่ 1 ของการพัฒนางานของศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานและผู้ติดตาม “Coordinator and Monitor”

2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) และผู้ติดตาม (Monitor)

3. บทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา: การรักษามาตรฐานการดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบันให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามกรอบมาตรฐานและแนวปฏิบัติสหกิจศึกษา รวมถึงการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานสหกิจศึกษาของสถาบันให้มีแนวทางการทำงานในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน

4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีความสามารถเชิงการบริหารโครงการและการประสานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานบนแผนงานและแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการควบคุมติดตามความถูกต้องตามระเบียบและตัวชี้วัดที่สถาบันกำหนดไว้ ใน เหมาะกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบันในระยะแรกๆที่เริ่ม

จัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา ซึ่งเริ่มสร้างมาตรฐานและวิธีการควบคุมมาตรฐานการทำงานของสาขาวิชาต่างๆ สร้างเครื่องมือและกระบวนการในการตรวจสอบเพื่อรักษาแนวปฏิบัติของสถาบันให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานและคุณภาพสหกิจศึกษาที่กำหนดโดยสกอ. และมาตรฐานวิชาชีพ

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (Coordinator) และผู้ติดตาม (Monitor) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้ต้องค์กรที่เน้นการควบคุม (Control) และประเด็นภายใน (internal focus) เป็นสำคัญ เป็นระยะที่องค์กรยังไม่เร่งขยายตัวแต่เป็นการสร้างและรักษามาตรฐาน ขาดความยืดหยุ่นเพื่อให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเข้าใจและร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรฐานเหล่านั้น

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ: วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy)

4.9.3) รูปแบบภาวะผู้นำในระยะที่ 2 ของการพัฒนางานของศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบครูฝึกและผู้ติดตาม “Coach and Monitor” หรือแบบผู้กำหนดทิศทางและผู้ประสาน “Coordinator and Director”

2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบครูฝึก (Mentor & Facilitator) กับ แบบผู้ติดตาม (Monitor) หรือ รูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (Director) และผู้ประสาน (Coordinator)

3. บทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา: การสร้างศักยภาพของสมาชิกในทีมและความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน เพื่อให้สามารถให้บริการแก่หลักสูตรและคณาจารย์สาขาวิชาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (internal marketing) เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานตามการทำงานสหกิจศึกษาของสถาบันและความร่วมมือในการพัฒนางานสหกิจศึกษาตามนโยบายของสถาบัน

4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่มีคงหน้าที่การควบคุมติดตามการทำงานของทุกส่วนในสถาบันให้เป็นไปตามระเบียบที่สถาบันกำหนดและติดตามผลงานของทีมงานตามตัวชี้วัดผลงานอย่างเคร่งครัด ตามลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ติดตามและแบบผู้ประสาน (Monitor & Coordinator)

ขณะเดียวกันยังเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผนเป้าหมายของทีมศูนย์สหกิจศึกษา วางแผนระยะยาวและกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างชัดเจน และสามารถอธิบายเป้าหมายที่ต้องการรวมถึงการจัดสรรภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิกในศูนย์สหกิจศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำกับทิศทาง (Director) หรือ เป็นผู้นำแบบผู้ติดตามที่ร่วมพัฒนาและสอน

งานสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานได้ตรงกับความคิดหวังและตัวชี้วัดได้มากขึ้น ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยงกับแบบอำนวยความสะดวก (Mentor & Facilitator)

เหมาะกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบันในระยะที่สองที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำภายในสถาบันผ่านประสบการณ์การทำงานสหกิจศึกษาและมีความเข้าใจสหกิจศึกษามาระยะหนึ่ง

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ: รูปแบบภาวะผู้นำแบบครูฝึกและผู้ติดตาม (Coach and Monitor) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้องค์กรที่เน้นการรับมือกับประเด็นภายใน (internal focus) เป็นสำคัญ เป็นระยะที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเริ่มขยายศักยภาพและบทบาทของทีม เสริมสร้างความเป็นทีมเพื่อให้สามารถให้บริการแก่หน่วยงานภายในได้ตามแผนงานและยังคงรักษามาตรฐานสหกิจศึกษาที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ผ่านมา ดังนั้น องค์กรจะมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของทีมงานภายในศูนย์สหกิจศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนแบบผู้กำหนดทิศทางและผู้ประสาน “Coordinator and Director” เป็นรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้องค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อให้สามารถจัดการปัญหาทั้งประเด็นภายในและเริ่มให้ความสำคัญกับปัจจัยการแข่งขันรวมถึงสภาพตลาดภายนอกสถาบัน

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan) ผสมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบครูฝึกและผู้ติดตาม (Coach and Monitor)

สำหรับแบบผู้กำหนดทิศทางและผู้ประสาน “Coordinator and Director” เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) และวัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด (Market)

4.9.4) รูปแบบภาวะผู้นำในระยะที่ 3 ของการพัฒนางานของศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบผู้ประสานและผู้ติดตามนายหน้าและครูฝึก “Negotiator and Coach”

2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) กับรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)

3. บทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา: การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการและกระบวนการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษา โดยหาวิธีการปรับปรุงการทำงานให้ต่างไปจากเดิม การขยายฐานพันธมิตรและเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่สถาบัน เริ่มขยายบทบาทของทีมงานให้มีความสำคัญต่องานสหกิจศึกษาของสถาบันมากกว่าในสองระยะแรกของการพัฒนางานสหกิจศึกษา ซึ่งอาจครอบคลุมถึงงานด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อมีการขยายตัวของบทบาทภาระหน้าที่ของศูนย์สหกิจ

ศึกษา การพัฒนาความสามารถของสมาชิกในศูนย์สหกิจศึกษาและสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน จึงมีความสำคัญควบคู่ไปสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบนี้

4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสามารถทางการตลาด การหาพันธมิตร และ สร้างเครือข่ายเพื่อหาโอกาสที่ดีขึ้นให้กับหน่วยงานอยู่เสมอตามลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ขณะเดียวกันเป็นผู้นำที่ให้ความใส่ใจพนักงาน ดูแลและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรและทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นครูฝึกที่ดีสร้างขวัญกำลังใจให้คนในทีมในรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor)

เหมาะกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบันในระยะที่ขยายงานสหกิจศึกษาให้เป็นที่ ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับสากล ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากทุกหน่วยภายในและ ภายนอกสถาบัน ดำเนินงานได้อย่างมีอาชีพ เป็นหุ้นส่วนการทำงานให้แก่คณาจารย์สาขาวิชาต่างๆ นิสิตและสถานประกอบการ

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็น รูปแบบภาวะผู้นำภายใต้องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการให้อำนาจการตัดสินใจ ภายใต้กรอบการ ทำงานและแผนงานที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา คณะหรือหัวหน้าสาขาวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการหรือเพื่อเพิ่มคุณภาพบริการของศูนย์สหกิจศึกษาในทุกกลุ่มผู้รับบริการ ในขณะที่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความใส่ใจพนักงาน ดูแลและพัฒนา ศักยภาพ บุคลากรและทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นครูฝึกที่ดีสร้างขวัญกำลังใจให้คนในทีม จึงเป็นรูปแบบภาวะ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholders) และต่อผู้ร่วมงาน ในทีม (Internal stakeholders) ภายใต้องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan culture)

4.9.5) รูปแบบภาวะผู้นำในระยะที่ 4 ของการพัฒนางานของศูนย์สหกิจศึกษาของ มหาวิทยาลัย

1. ชื่อรูปแบบ: รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบผู้เจรจาต่อรอง และนวัตกรรม “Negotiator and Innovator”

2. นิยาม: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำผสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง ผสมกับ รูปแบบนวัตกรรม ภายใต้ข้อกำหนดในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยให้ศูนย์สหกิจศึกษาเป็น หน่วยงานอิสระที่เป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของสถาบันหน่วยงาน หนึ่ง และเป็นตำแหน่งงานในระดับที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจเพียงพอต่อการร่วมพัฒนา งานสหกิจศึกษากับสายงานวิชาการ (คณะหรือสาขาวิชา)

3. บทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์สหกิจศึกษา: ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ที่มีต่อผู้เรียน (student learning outcomes) ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพตามเป้าประสงค์ของผู้เรียน (ทุกกลุ่มsegment)

4. ลักษณะสำคัญ: เป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงรุกโดยสมบูรณ์แบบทั้งในการขยายพันธมิตร์ในทุกส่วนและการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่โครงการสหกิจศึกษาของสถาบัน เข้าใจความต้องการของตลาดและรัฐสภาพการแข่งขันที่แท้จริงของตลาดแรงงานเพื่อนำพางานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยพัฒนาก้าวข้ามผ่านไปสู่ระยะของการพัฒนาลำดับถัดไป

เหมาะกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบันในระยะที่ขึ้นสู่การเป็น best practice หรือมี quality leadership ในงานสหกิจศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับสากล ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากทุกหน่วยภายในและภายนอกสถาบัน มีแผนการดำเนินงานชัดเจน เป็นหุ้นส่วนการทำงานให้แก่คณาจารย์สาขาวิชาต่างๆ นิสิตและสถานประกอบการในลักษณะ trusted advisor

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ : ความชัดเจนในการจัดโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงานและสายการรายงานของศูนย์สหกิจศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและโครงสร้างทีมงานศูนย์สหกิจศึกษา จัดให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานของศูนย์สหกิจศึกษาเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการให้อำนาจการตัดสินใจ ภายใต้กรอบการทำงานและแผนงานที่ตกลงร่วมกับผู้บัญชา คณะหรือหัวหน้าสาขาวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการได้อย่างก้าวกระโดดและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าระยะที่ผ่านมาทั้งสามระยะ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholders) เน้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบการแข่งขันเชิงการตลาดอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาอาจเป็นการสรรหาภายในเพื่อสร้างให้เกิดเป็นเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพต่อเนื่องภายในสถาบัน (Co-op specialist career path)หรือการสรรหาจากภายนอกหากจำเป็นเนื่องจากนักการตลาดและผู้เชี่ยวชาญตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมอาจเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยากภายในสถาบัน กรณีที่สามารถสรรหาได้จากภายในตาม succession plan ควรพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์คือรูปแบบผู้ไกล่เกลี่ยและรูปแบบนวัตกรรมดั่งกล่าว ต้องมีการเตรียมวางแผนและพัฒนาสมรรถนะล่วงหน้าก่อนเข้ารับมอบหมายงาน

6. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) ที่เหมาะสมภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย นี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; 3) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย; และ 4) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยออกแบบการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการข้างต้น ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 4 ประเด็น ดังนี้

5.1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแบ่งความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในการวิจัยนี้ออกเป็น 8 รูปแบบที่แตกต่าง แต่ละรูปแบบสะท้อนถึงพฤติกรรมและสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาโดยการนิยามแต่ละรูปแบบในบทบาทต่างๆ ทั้ง 8 บทบาทที่เป็นไปได้ตามแนวคิดของ Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1996) นั้นเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม (organizational effectiveness criteria) ซึ่งมี 2 มิติ ได้แก่ ความมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์ (organizational orientation) ระหว่างการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน (internal orientation) หรือภายนอกขององค์กร (external focus) และ ระดับความยืดหยุ่นในการกระบวนกรตัดสินใจ ระหว่างการกระจายอำนาจ (flexibility, discretion และ dynamism) หรือการควบคุมและรวมศูนย์ (stability, order และ control) (Cameron and Quinn, 2011)

5.1.2 สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในมุมมองของกลุ่มผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา/นิเทศสหกิจศึกษาและเจ้าหน้าที่ศูนย์สหกิจศึกษา เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนาจบริการ (\bar{X} = 4.08, S.D = 0.79) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (\bar{X} = 3.92, S.D = 0.88)

แต่จากมุมมองของกลุ่มผู้บริหารกลับพบว่าเป็นรูปแบบภาวะแบบกำกับติดตาม (ความถี่ = 7) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (ความถี่ = 7) ความแตกต่างนี้อาจมาจากลักษณะกิจกรรมและความเกี่ยวข้องที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา กล่าวคือ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเห็นจากความเกี่ยวข้องฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มจากภายในมากกว่าประเด็นภายนอกสถาบัน แต่สำหรับผู้บริหารสถาบันประเมินจากผลงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาดำเนินการเป็นเกณฑ์

5.1.3 สภาพสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในมุมมองของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานยังคงต้องการผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบที่เน้นการบริหารและพัฒนาศักยภาพของทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษา ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนาจบริการ ($\bar{X} = 4.63$, S.D = 0.57) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 4.58$, S.D = 0.63)

แต่จากมุมมองของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนางานสหกิจศึกษาของสถาบันให้ก้าวกระโดดไปสู่การเปลี่ยนแปลงในช่วงต่อไป ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (ความถี่ = 7) และรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (ความถี่ = 5) แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องระหว่างระดับผู้กำหนดทิศทางหรือผู้วางนโยบาย กับระดับผู้ปฏิบัติภายในสถาบัน

5.1.4 ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากข้อมูลค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงสูงที่สุด (PNI = 0.19) และ ลำดับที่สองคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Mentor) (PNI = 0.17)

5.1.5 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย รูปแบบภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ คือ The Multi-stage Leadership Model ประกอบด้วย 5 รูปแบบภาวะผู้นำโดยแบ่งออกได้ตามระยะการพัฒนาของสหกิจศึกษาในสถาบัน กล่าวคือ

ระยะที่ 1 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานและผู้ติดตาม “Coordinator and Monitor”

เป็นระยะที่ศูนย์สหกิจศึกษาเน้นการทำงานเพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานสหกิจศึกษาของสถาบันให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามกรอบมาตรฐานและแนวปฏิบัติสหกิจศึกษา รวมถึงการ

กำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานสหกิจศึกษาของสถาบันให้มีแนวทางการทำงานในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบันในระยะแรกที่สถาบันเริ่มจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา และเหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy)

ระยะที่ 2 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบครูฝึกและผู้ติดตาม “Coach and Monitor” หรือแบบผู้กำหนดทิศทางและผู้ประสาน “Coordinator and Director”

เป็นระยะที่ศูนย์สหกิจศึกษาเน้นการสร้างศักยภาพของสมาชิกในทีมและความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน เพื่อให้สามารถให้บริการแก่หลักสูตรและคณาจารย์สาขาวิชาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (internal marketing) เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานตามการทำงานสหกิจศึกษาของสถาบันและความร่วมมือในการพัฒนางานสหกิจศึกษาตามนโยบายของสถาบัน เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเมื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการงานสหกิจศึกษาภายในสถาบันได้ผ่านประสบการณ์การทำงานสหกิจศึกษาและมีความเข้าใจสหกิจศึกษามาระยะหนึ่งแล้ว และเหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan) ผสมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบครูฝึกและผู้ติดตาม หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) และวัฒนธรรมองค์กรตลาด (Market) สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทางและผู้ประสาน

ระยะที่ 3 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสานและผู้ติดตามหรือรูปแบบผู้เจรจาต่อรองและครูฝึก

เป็นระยะที่ศูนย์สหกิจศึกษาเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการและกระบวนการทำงานของศูนย์สหกิจศึกษา โดยหาวิธีการปรับปรุงการทำงานให้ต่างไปจากเดิม การขยายฐานพันธมิตรและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่สถาบัน และการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในศูนย์สหกิจศึกษาและสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงานจึงมีความสำคัญควบคู่ไป เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในระยะที่ขยายงานสหกิจศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับสากล ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากทุกหน่วยภายในและภายนอกสถาบัน ดำเนินงานได้อย่างมีอาชีพ เป็นหุ้นส่วนการทำงานให้แก่คณาจารย์สาขาวิชาต่างๆ นิสิตและสถานประกอบการ และเหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan culture)

ระยะที่ 4 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแบบผู้เจรจาต่อรองและนวัตกรรม “Negotiator and Innovator”

เป็นระยะที่ศูนย์สหกิจศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ที่มีต่อผู้เรียน (student outcomes) ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพตามเป้าประสงค์

ของผู้เรียน (ทุกกลุ่มsegment) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในระยะที่ขึ้นสู่การเป็น best practice หรือมี quality leadership ในงานสหกิจศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับสากล ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากทุกหน่วยภายในและภายนอกสถาบัน มีแผนการดำเนินงานชัดเจน เป็นหุ้นส่วนการทำงานให้แก่คณาจารย์สาขาวิชาต่างๆ นิสิตและสถานประกอบการในลักษณะ trusted advisorและเหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture)

5.2 การอภิปรายผล

จากผลจากการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการ ดังนี้

5.2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแบ่งความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในการวิจัยนี้ออกเป็น 8 รูปแบบที่สะท้อนถึงเป้าหมายและคุณลักษณะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาให้นิยามแต่ละรูปแบบเป็นบทบาทต่างๆ 8 บทบาทที่เป็นไปได้ตามแนวคิดของ (Robert E. Quinn, 1996) ซึ่งต่อยอดจากกรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Quinn & Rohrbaugh (1983) นั้นเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม (organizational effectiveness criteria) ซึ่งมี 2 มิติ ได้แก่ ความมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์ (organizational orientation) ระหว่างการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน (internal orientation) หรือภายนอกขององค์กร (external focus) และ ระดับความยืดหยุ่นในการกระบวนกรตัดสินใจ ระหว่างการกระจายอำนาจ (flexibility, discretion และ dynamism) หรือการควบคุมและรวมศูนย์ (stability, order และ control) (Cameron and Quinn, 2006)

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาารูปแบบภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งนักวิจัยต่างชาติหลายท่านเน้นย้ำว่ารูปแบบผู้นำซึ่งควรสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (Organizational values)และวัฒนธรรม (McDonald and Gandz (1992: 64-76); Harong, vanMuijen, and Koopman (1996:68-83) อ้างถึงใน R.L.Draft,1999:194) เพราะค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำเช่นการแปลความหมายของกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Bansal, 2003 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013), การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Pant & Lachman, 1998 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013), การตัดสินใจเชิงบริหารของผู้นำ(Lietka, 1989 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013), และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ (Hamb rick and Mason's (1984) อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013), เพราะทุกหน่วยงานย่อยในองค์กรมีองค์ประกอบร่วมกันและ

เชื่อมเข้าด้วยกัน ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคือผลรวมของผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยรวมกันเป็น (Alpert and Whetten, 1985, Cameron and Ettington, 1988, Denison, 1990, O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991, Schein, 1985, Trice and Beyer, 1993 อ้างถึงใน Hart, S. L., Quinn, R. E., 1993: 543)

ดังนั้น ความเข้าใจเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม จะทำให้เข้าใจบริบทการทำงานและเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาได้ด้วย จุดเด่นของกรอบแนวคิดนี้มีหลายประการ ได้แก่ 1) เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม 2) เข้าใจง่ายเห็นภาพรวมได้ทั้งหมด 3) ใช้ได้กับทุกระดับของผู้ให้ข้อมูล 4) เชื่อถือได้เพราะผ่านการพิสูจน์และทดสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและพัฒนาโดยนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านไปแล้ว อาทิ John Campbell และคณะ ในปี 1974 ได้ศึกษาตัวชี้วัด 39 ตัวที่เป็นตัวแทนในการวัดประสิทธิผลองค์กรและทดสอบกับบริษัทต่างๆ ในทุกอุตสาหกรรม มีการวิเคราะห์และศึกษาซ้ำโดย Quinn และ Rohrbaugh ในปี 1983 อีกครั้ง อย่างไรก็ตาม ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 2006) เสริมว่าผู้นำควรมีความสามารถในการแสดงได้หลากหลายรูปแบบ ดังนั้นผลจากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมในครั้งนี้นี้จึงเป็นการผสมผสานของบทบาทภาวะผู้นำภายใน 8 บทบาทที่เป็นไปได้ตามกรอบแนวคิดการวิจัยนี้

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการสนับสนุนความสำคัญของกรอบแนวคิดนี้เพิ่มเติมอีกด้วยว่า การวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำด้านการจัดการอยู่ในความสนใจของนักวิชาการในศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรมาเป็นเวลานาน (Yukl, 1999) แต่ในการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1950 ถึง 1970 นั้นเป็นการศึกษาโดยอิงกับปัจจัยหลักเพียงสองด้านของรูปแบบภาวะผู้นำ (two-factor models) คืองานกับความสัมพันธ์ของผู้นำ (Task Versus Relations Leadership) เพียงเท่านั้น Yukl (1999: 34) ยังได้เขียนในรายงานผลการวิจัยเพิ่มเติมอีกด้วยว่า ปัจจัยสองด้านดังกล่าวไม่สามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำได้อย่างสม่าเสมอ กล่าวคือไม่สามารถสรุปความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันได้ และยังมีการศึกษาในลักษณะที่คล้ายกันโดยใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำสองแบบเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงต่อผลสัมฤทธิ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ เช่น autocratic versus participative leadership, transformational versus transactional leadership, charismatic versus non-charismatic leadership เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการปัจจัยสองด้านเพื่อวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำซึ่งในความเป็นจริงง่ายเกินกว่าจะนำมาจำลองความซับซ้อนของเหตุการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติจริงของผู้นำระดับต่างๆ ในองค์กรได้อย่างครบถ้วน จึงเป็นจุดอ่อนของการศึกษาผลสัมฤทธิ์รูปแบบภาวะผู้นำในอดีตที่ผ่านมา

Cameron & Quinn (2006) ชี้ว่าองค์กรในทุกภาคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 21 ล้วนแตกต่างไปจากสภาพองค์กรเมื่อ 10 ปีก่อน และไม่สามารถบริหารจัดการได้ในวิธีเดิมๆ อีกต่อไป รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารภายใต้บริบทองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันที่ต้องเผชิญปัญหารอบด้านซึ่งบางครั้งปัญหาเหล่านั้นก็ไปในทิศทางที่ขัดแย้งกันเอง (organizational paradox) การตัดสินใจในวิธีของผู้บริหารแบบเดิมๆที่ใช้แนวทางเดียวกับปัญหาที่มารอบด้านอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไป (Smith, W. K., Lewis, M. W., Tushman, M. L., 2016) ภายในมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าหลักสูตร คณาจารย์ นักศึกษา หรือแม้แต่บุคลากรภายในศูนย์สหกิจศึกษา จึงจะสามารถทำงานให้ลุล่วงได้ ขณะที่ภายนอกสถาบันต้องทำความเข้าใจกับหน่วยงานภาครัฐและสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิตเพื่อให้ทราบความต้องการและความร่วมมือจากภายนอกด้วยเช่นกัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องระดับองค์กรภายใต้ความซับซ้อนของบริบทการทำงานนี้ จำเป็นต้องถูกนำมาพิจารณาในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมและเพื่อให้ภารกิจของศูนย์สหกิจศึกษาบรรลุตามความคาดหวังของสถาบัน ปัจจัยภายใต้ความซับซ้อนของสภาพการทำงานในลักษณะนี้จำเป็นต้องถูกนำมาพิจารณาประกอบในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมอีกด้วย

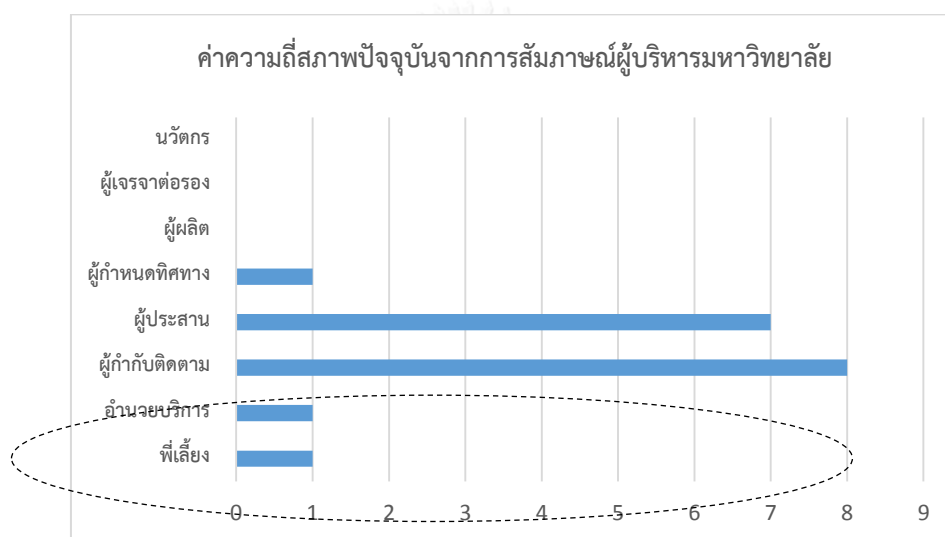
กรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของ Quinn นี้เน้นเป็นการบูรณาการทุกปัจจัยสำคัญที่เป็นเหตุและผลต่อกันเข้าด้วยกันได้อย่างครบถ้วน ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มักเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามหรือ อัตราผลิตผลของงาน(Productivity) โดยส่วนใหญ่ขาดไม่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลองค์กรหรือปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ภาพรวม (Katz & Kahn, 1978, Norburn, 1989 อ้างถึงใน Hart, S. L., Quinn, R. E., 1993: 543 และ Morgan, J., 2015) จึงยากแก่การทราบถึงผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงที่ได้ต่อองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศ

5.2.2 สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

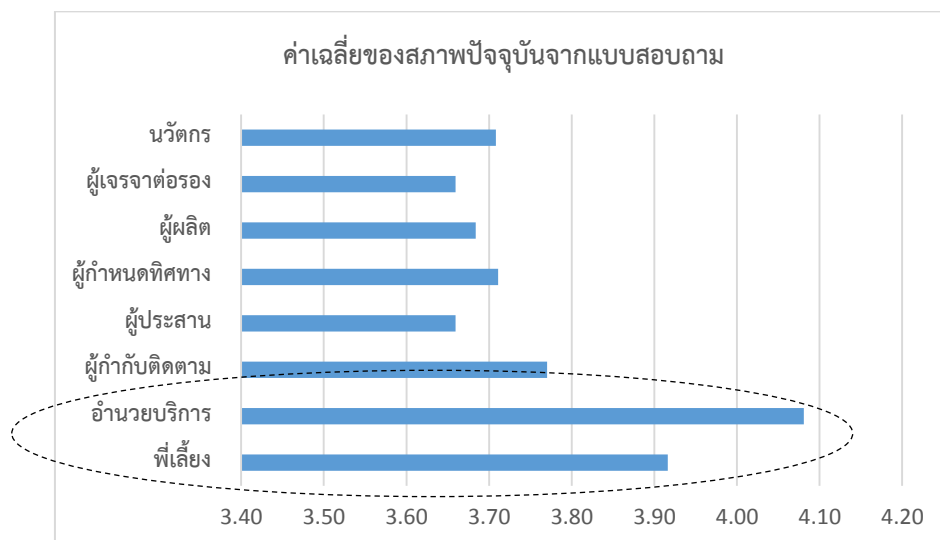
ความแตกต่างของจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยระหว่างมุมมองผู้บริหาร (รูปแบบภาวะแบบกำกับติดตาม (ความถี่ = 7) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (ความถี่ = 7) กับกลุ่มผู้ปฏิบัติ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนาจบริการ (\bar{X} = 4.08, S.D = 0.79) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (\bar{X} = 3.92, S.D = 0.88) มีความเป็นไปได้ เนื่องจากทุกองค์รอาจปรากฏวัฒนธรรมย่อยในการทำงานที่ต่างจากวัฒนธรรมภาพรวมขององค์กร ซึ่งทำให้รูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยๆนั้นถูกสะท้อนตามวัฒนธรรมย่อยและพฤติกรรมประจำวันของกลุ่มย่อยเหล่านั้นหรืออาจมาจากลักษณะงาน

(professional field) ที่ต่างไป (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002 อ้างถึงใน Bourne & Jenkins, 2013) อาทิ เจ้าหน้าที่ศูนย์สหกิจศึกษาวิชาชีพขอผลงานประสานงานและธุรการภายในศูนย์ฯ ต่างจากงานระดับนโยบายของผู้บริหาร

นอกจากนี้ ความแตกต่างของค่าคะแนนสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำของสภาพปัจจุบันในกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติข้างต้นยังสะท้อนถึงช่องว่างในประสิทธิภาพการสื่อความสองทางระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติอีกด้วย ในขณะที่ผู้ปฏิบัติเห็นประเด็นเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบภาวะผู้นำแบบพีเลียและแบบอำนวยความสะดวก แต่ผู้บริหารสังเกตพบเป็นเรื่องการกำกับติดตามและการประสานงานเป็นอันดับสูงสุดค่อนข้างเป็นเอกฉันท์ โดยค่าคะแนนของรูปแบบอื่นใกล้เคียงศูนย์ ดังภาพต่อไปนี้



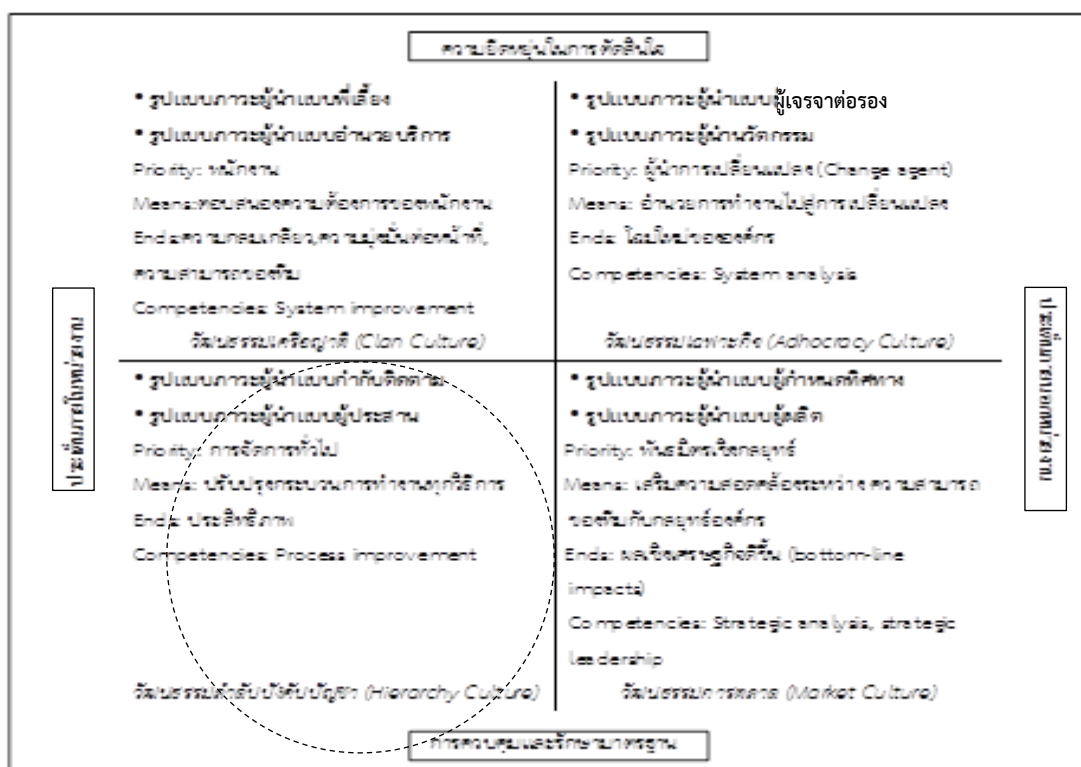
ภาพที่ 26 การเปรียบเทียบค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันจากแบบสัมภาษณ์



ภาพที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเป็นไปได้สองประการ คือ 1) เป็นผลที่มาจากความคาดหวังในบทบาทหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารมีต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา (top priority) หรือ 2) เป็นบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ผู้บริหารไม่มีการติดตามและไม่เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญ แต่เป็นประเด็นที่ผู้ปฏิบัติให้ความสนใจเป็นประเด็นหลัก

อย่างไรก็ตาม หากประเมินจากข้อมูลสภาพปัญหาเบื้องต้นก่อนการวิจัยหรือระหว่างการประชุมกลุ่มระบุดำเนินการรวมศูนย์และควบคุมอำนาจการตัดสินใจไว้เพียงระดับบริหารของมหาวิทยาลัยค่อนข้างสูง และการมุ่งการตลาด หาพันธมิตรเชิงรุกยังเป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึงตำแหน่งขององค์กรในกรอบล่างซ้ายของภาพที่ 28 ต่อไปนี้



ที่มา : การตีความกรอบแนวคิดของ Cameron & Quinn เรื่อง The Competing Values Framework of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory (2011: 53) และเรื่อง The Competing Values Framework of Human Resource Management (2011: 59) ที่เหมาะสมภายใต้บริบทของประเทศไทย

ภาพที่ 28 องค์ประกอบร่วมและต่างของรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Quinn (1996และ2011)

ตำแหน่งในกรอบล่างซ้ายซึ่งแสดงถึงรูปแบบภาวะผู้นำ 2 รูปแบบได้แก่รูปแบบผู้กำกับติดตามและผู้ประสานงานภายใต้วัฒนธรรมแบบลำดับบังคับบัญชา ดังนั้น หากพิจารณาตามกรอบแนวคิดการวิจัยแล้วสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ผู้บริหารสังเกตพบเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรในปัจจุบัน การที่คณาจารย์สหกิจศึกษาหรือเจ้าหน้าที่ศูนย์สหกิจศึกษาพบว่าลักษณะรูปแบบอำนวยการและบริการและแบบพี่เลี้ยงซึ่งอยู่ในตำแหน่งบนซ้ายโดดเด่นกว่านั้น อาจเกิดจากปฏิสัมพันธ์ตามหน้าที่ที่มีต่อผู้อำนวยการไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ระบุไว้จึงทำให้การกำกับติดตามไม่เด่นชัด

5.2.3 สภาพสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมีความแตกต่างระหว่างข้อมูลจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการ ($\bar{X} = 4.63$, S.D = 0.57) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 4.58$, S.D = 0.63) และข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ใกล้ชิด (ความถี่=7) และรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (ความถี่ =5) เช่นกันนั้น แสดงให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มมีต่อผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาตามบทบาทที่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีต่อผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน

ความต้องการของอาจารย์สหกิจศึกษาผู้ร่วมงานและเจ้าหน้าที่ศูนย์ที่อยู่ในสายการรายงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา คือ “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เน้นการบริหารทีม การแก้ปัญหาภายในศูนย์ฯ และการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษา (จากลักษณะในรูปแบบพี่เลี้ยงหรือMentor” ในส่วนนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของขวัญชัย พานิชการและพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษาหรือสถาบันการศึกษาที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษาใกล้เคียงกับสถาบันการอาชีวศึกษา คือ รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ซึ่งกำหนดลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ตรงกับลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการและบริการและรูปแบบพี่เลี้ยง ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะคล้ายเครือญาติ (clan culture) และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chringchit ในปี 2002 อ้างถึงในงานวิจัยของขวัญชัย พานิชการและพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) อีกด้วย

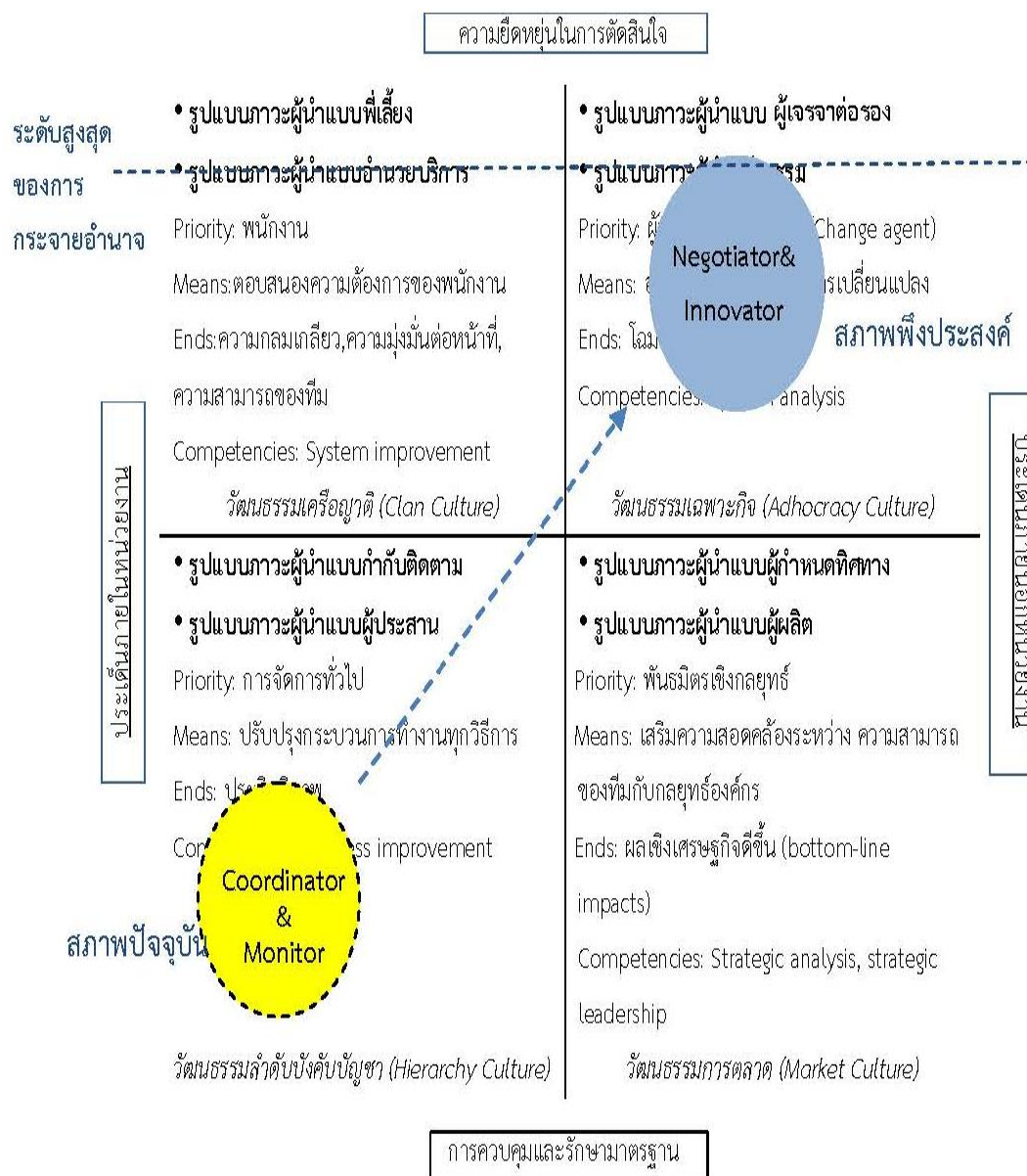
ในขณะที่มุมมองของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในลักษณะที่ทำงานเชิงรุก พัฒนางานสหกิจศึกษาของสถาบันให้ก้าวกระโดดไปสู่การเปลี่ยนแปลงในช่วงต่อไป ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ยากหรือมีข้อจำกัดสำหรับในบทบาทหน่วยงานสนับสนุน (supporting unit) ที่ได้รับมอบหมาย (ต่างจากการเป็น strategic unit) และทำได้ยากภายใต้บริบทอุดมศึกษาไทยที่บริหารแบบรวมศูนย์ ซึ่งทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในระดับกลาง (middle manager) เช่นตำแหน่งงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสถาบัน ไม่สามารถตัดสินใจและ

รับความเสี่ยงได้ (จากข้อมูลเชิงคุณภาพตามข้อเสนอแนะที่ได้ในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์) เท่าที่ควรใน “รูปแบบผู้เจรจาต่อรอง/ผู้ไกล่เกลี่ย และ นวัตกรรม (Negotiator and Innovator)” การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร (Value) ให้เข้าใกล้วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy culture) ที่มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (flexibility) สูงและเน้นปัจจัยภายนอกคือ การตลาดหรือพันธมิตรภายนอก (external focus) ได้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม “การทำงานเชิงรุก สร้างการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม” อาจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากสำหรับผู้บริหารในศตวรรษนี้ เพราะหน้าที่ของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาจะไม่เพียงแต่การบริหารความต้องการจากปัจจัยภายในอีกต่อไป อีกหลายปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกทั้งโลกที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมในทุกอุตสาหกรรมรวมถึงวงการศึกษา ดังที่ Georg Vielmetter และ Yvonne Sell เขียนไว้ในหนังสือชื่อ “Leadership 2030 : the six megatrends you need to understand to lead your company into the future” (2014) ถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 6 ประเด็นหลัก “1) Globalization 2.0; 2) Environmental crisis; 3) Individualization and value pluralism; 4) the Digital era; 5) Demographic change; and 6) Technological convergence” ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำในอนาคตต้องเปลี่ยนแปลงไป คือ “long-term, transformational process with global reach, broad scope, and a fundamental and dramatic impact.” ซึ่งคล้ายคลึงกับลักษณะของรูปแบบผู้เจรจาต่อรอง/ผู้ไกล่เกลี่ย และ นวัตกรรม (Negotiator and Innovator) และแตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในสภาพปัจจุบันอยู่มาก

ภาพที่ 29 ต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนที่ของรูปแบบจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในมุมมองของผู้บริหารสถาบันของไทยซึ่งจะสังเกตได้ว่า ผู้บริหารมีความต้องการให้ผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษามีบทบาทที่สูงขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมาก รวมทั้งอาจคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงจากปัจจัยภายนอก แต่ประเด็นที่ควรสังเกตคือ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จจาก”ภายใน” เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่ผู้นำระดับสูงของสถาบันจำเป็นต้องทบทวน (ตามรายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้กรอบแนวคิด Competing values leadership (Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, 2006) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังได้สูงสุด อาทิ สภาพองค์กรแบบเฉพาะกิจ(flexibility) ระดับการมอบและกระจายอำนาจที่เหมาะสม การจัดการกิจการงานให้สามารถทำหน้าที่ได้เต็มเวลา (dedicated resource vs semi full-time roles) บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนหรือผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงที่(change agent) อาจต้องมากับบทบาทเชิงกลยุทธ์มากกว่าด้านบริการ และที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือ ผู้ดำรงตำแหน่ง”ผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษา”มีแรงจูงใจและเป้าหมายในการทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตน (personal goal

alignment) เช่นความก้าวหน้าเชิงวิชาการ ความก้าวหน้าเชิงบริหารทั่วไป ความเป็นผู้เชี่ยวชาญสหกิจศึกษา หรือ ความต้องการสร้างผลงานเชิงปัญญา (thought leadership) ให้แก่องค์กร (สังเคราะห์จากรายการในข้อเสนอแนะส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเครื่องมือวิจัย)



ภาพที่ 29 เปรียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษา ในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์จากความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

5.2.4 ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ค่าตามความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากข้อมูลค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ รูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งระบุว่า ”รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง” และ ”รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง” มีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบสูงสุดสองอันดับแรก

“รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรอง” นั้นนับเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เพิ่งได้รับความสำคัญ (emerging model) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับความต้องการในทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ผู้บริหาร สถาบันและกลุ่มผู้ปฏิบัติ) แสดงให้เห็นว่าทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการทำงาน เชิงรุกและการพัฒนาศูนย์สหกิจศึกษาแบบก้าวกระโดด ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ยังไม่ปรากฏเด่นชัดในสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา(ค่าความต้องการ จำเป็นขึ้นมาสูงที่สุดและคะแนนความถี่โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยจากการสัมภาษณ์สูงสุดเช่นกัน)

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง นั้นแม้จะรูปแบบที่เด่นชัดที่สุดในสภาพปัจจุบันของ รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาแต่ความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำลักษณะนี้ ก็ยังเป็นที่ต้องการในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างของรูปแบบพี่เลี้ยงระหว่าง สภาพปัจจุบันและในสภาพที่พึงประสงค์ก็ยังคงมีช่องว่างในการปรับปรุงอยู่มาก เป็นสิ่งที่ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรศึกษาต่อไปถึงความต้องการในการปรับปรุงจากการประเมินตนเอง และความต้องการรูปแบบพี่เลี้ยงที่แท้จริงของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้ประกอบการร่างรูปแบบภาวะผู้นำตาม generic definition ของ รูปแบบพี่เลี้ยง (Mentor) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย แต่ไม่ได้มีการศึกษาในส่วนของช่องว่างดังกล่าว ในรายละเอียด

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Quinn ได้ศึกษารูปแบบผู้นำโดยผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่มในแต่ละ สถาบันหรือบริษัทที่ศึกษาเนื่องด้วยการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเป็นการศึกษาแบบ 360 องศา หาก ความแตกต่างมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ผู้วิจัยขอนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากทั้งสองกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลคือทั้งรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จากข้อเสนอของกลุ่มผู้บริหารและรูปแบบที่ได้จาก ข้อมูลของกลุ่มผู้ปฏิบัติมาสรุปผลและเสนอเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็นทางเลือก 2 ทาง เพื่อนำไปประเมินและหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป ซึ่งทั้งสองรูปแบบยังมีความ เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

5.2.5 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่แสดงความ เหมาะสมของรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามระยะของการพัฒนา ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องว่ามีความเหมาะสมและสะท้อนถึงแนวทางการเติบโตของโครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ไม่หยุดนิ่งได้อีกด้วย

รูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นความคาดหวังสูงสุดจากการจัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือการที่ศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาร่วมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียนได้อย่างแท้จริง เป็นบทบาทรับผิดชอบร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ อาทิ คณะและภาควิชา และร่วมเป็นแกนนำหลักในการขับเคลื่อนงานสหกิจศึกษาของสถาบัน มิใช่เพียงเป็นหน่วยงานสนับสนุนและให้บริการเท่านั้นเมื่อมีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอ กล่าวคือศูนย์สหกิจศึกษาและผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสามารถขยายบทบาทและเป้าหมายได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงขยายผลสัมฤทธิ์ของงานให้เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียนได้มากกว่าสภาพปัจจุบันเช่นกัน ซึ่งลักษณะการเติบโตเช่นนี้เป็นพลวัตที่เกิดขึ้นอยู่เสมอกับทุกหน่วยงานเมื่อมีองค์ความรู้และความพร้อมของทีมงานสูงขึ้นจะเกิดการก้าวกระโดดไปสู่ระยะต่อไป หากผู้นำสามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการวิจัยส่วนต่อขยายของ Cameron and Quinn (2011) ภายใต้กรอบแนวคิด the competing values framework ที่พบว่าค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ย่อมปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลาและการพัฒนาการขององค์กร ดังนั้นความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรย่อมต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เมื่อศูนย์สหกิจศึกษาสามารถส่งมอบคุณค่าของงานที่สูงขึ้น ได้รับการยอมรับมากขึ้น ถึงจุดที่ผู้นำคือผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสามารถมีอำนาจหน้าที่สูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานประจำของทีมงานย่อมต้องปรับเปลี่ยนหรือหากทีมมีความสามารถและศักยภาพสูงขึ้น ความต้องการลักษณะผู้นำย่อมต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามลักษณะพัฒนาการขององค์กรใดๆ ส่วนใหญ่ของ Cameron and Quinn (2011) จากจุดเริ่มก่อตั้งองค์กร พบว่า องค์กรมักเริ่มต้นจากวัฒนธรรมที่ปรับเปลี่ยนได้มีความเป็นเฉพาะกิจ (adhocracy culture) ในระยะที่หนึ่ง และปรับไปสู่วัฒนธรรมแบบเครือญาติเมื่อองค์กรต้องเร่งสร้างความเติบโตและพัฒนาทีมงานซึ่งเหมาะสมต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่เลี้ยงและแบบอำนาจบริการ ถัดไปในระยะที่สามเมื่อองค์กรเติบโตถึงจุดที่ต้องมีการควบคุมและรักษามาตรฐานต่างๆ คือวัฒนธรรมแบบลำดับบังคับบัญชาซึ่งเหมาะสมต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตามและผู้ประสานและพร้อมกันต้องเพิ่มศักยภาพการแข่งขันมุ่งเน้นการตลาดในลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาดควบคู่ไปด้วยซึ่งต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบผู้กำหนดทิศทางและแบบผู้ผลิตเพื่อเร่งประสิทธิภาพการทำงานของทีม ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับบริบทอุดมศึกษาไทยซึ่งเกิดขึ้นมานานและเป็นหน่วยงานที่บริหารภายใต้ระบบการรวมศูนย์เป็นส่วนใหญ่นั้น คือระยะที่องค์กรมีความเติบโตถึงจุดที่เปลี่ยนมามุ่งเน้นการรักษามาตรฐานนั้นการดำเนินงานภายใต้บริบทของวัฒนธรรม

แบบลำดับบังคับบัญชาจึงไม่เป็นอุปสรรคในช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่จากนี้ต่อไป เมื่อตลาดเข้าสู่การแข่งขันเพื่อแย่งผู้เรียนเข้าสู่สถาบันแต่ละสถาบันต้องมีการปรับตัว หากกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงการทบทวนว่าสหกิจศึกษาเป็นกลยุทธ์หลัก (core principle) หรือเพียงการเรียนการสอนทางเลือก (alternative tool) และหาความได้เปรียบด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถผ่านพ้นปัญหาจากปัจจัยทางการตลาดดังกล่าวได้นั้น แต่ละมหาวิทยาลัยจึงอาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดตัดสินใจและการบริหารเพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงทีมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในที่สุด ซึ่งมีแนวโน้มที่จะต้องปรับไปเป็นการกระจายที่มากขึ้น เป็นองค์กรในวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรมและรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรองนั่นเอง

Cameron และ Freeman (2006) มีการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมและรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับองค์กรในบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของนักศึกษาในด้านวิชาการ, ความพึงพอใจของอาจารย์และผู้บริหาร รวมถึงระดับการพัฒนาศักยภาพนิสิตมีความสัมพันธ์กับรูปแบบองค์กรเครือญาติ (Clan) ซึ่งสะท้อนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยงและแบบอำนวยความสะดวก ในระดับที่สูงกว่ารูปแบบอื่นๆ ในขณะที่อีกหนึ่งการวิจัยในลักษณะคล้ายกันได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน โดยพบว่าประสิทธิผลขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษาได้ค่าคะแนนสูงสุดในสถาบันที่มีวัฒนธรรมในลักษณะ adhocracy (ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรองและนวัตกรรม) และ hierarchy (ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตามและผู้ประสาน) มีความหลากหลายและระบุงการเลือกรูปแบบได้ยาก ดังนั้นผลที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงพยายามที่จะระบุระยะของการพัฒนาของหน่วยงานเพื่อให้เจาะจงรูปแบบย่อยที่เหมาะสมได้ตามระดับการพัฒนานั่นเอง

สำหรับในระยะที่ 3 และระยะสุดท้ายของรูปแบบฯฉบับสมบูรณ์ องค์กรที่จะปรับสู่วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจซึ่งควรมีผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรมและรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้เจรจาต่อรองนั้น ไม่ใช่เป็นแนวคิดใหม่ องค์กรแบบเฉพาะกิจเคยถูกกล่าวถึงตั้งแต่ปี 1970 Alvin Toffler ในหนังสือชื่อ The Future Shock และถูกนำมาศึกษาต่อโดย Henry Mintzberg 1979 ในหนังสือเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรที่แต่งขึ้นหลายเล่มซึ่งกล่าวว่าองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์กรที่เอื้อให้ทุกส่วนสามารถปรับตัวเข้าหาจุดที่เหมาะสมที่สุดและปรับเข้าหากันเองได้ (อ้างถึงใน ฌัฐยา สินตระการผล, 2554) นอกจากนี้ยังมี Waterman ผู้แต่งหนังสือ “Adhocracy : the Power to Change” ซึ่งใช้คำว่า Adhocracy กับองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน เหมาะกับช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ทุกหน่วยย่อยในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรมชาติ และยังสามารถแนะนำวิธีการในการที่จะสร้างองค์กรแบบ adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ คือการสร้างทีมงานและการแยก

กระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อยให้ทุกส่วนมีหน้าที่รับผิดชอบในจุดต่างๆได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

จุดเด่นของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่ได้ในครั้งนี้ มีหลายประการ ได้แก่

1) ให้ความสำคัญกับความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่เป้าประสงค์ นโยบายลงมาถึงการออกแบบโครงสร้างงานและตำแหน่งงาน

เนื่องจากกรอบแนวคิดได้ครอบคลุมปัจจัยในการวิเคราะห์รูปแบบที่เชื่อมโยงกับความต้องการในระดับนโยบายขององค์กรว่ามุ่งเน้นปัจจัยภายในหรือภายนอก เป็นองค์กรในลักษณะรวมศูนย์เน้นการควบคุม หรือมอบอำนาจให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นประเด็นในการพิจารณาด้วย และเมื่อมีการพิจารณาระดับการรับมอบอำนาจจึงจำเป็นต้องเข้าใจระดับงานของตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2) เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหน่วยงานที่จัดขึ้นตามโครงสร้างกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมได้

เนื่องจากรูปแบบที่ได้เป็นผลจากการศึกษา 17 สถาบันที่มีประสบการณ์ด้านสหกิจศึกษาและให้ความสำคัญกระทั่งมีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาและจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานดังกล่าว ผลที่ได้จึงเป็นรูปแบบของสถาบันที่ค่อนข้างมีความก้าวหน้าในโครงการสหกิจศึกษา เมื่อได้หารือในการประชุมกลุ่ม (focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีข้อสังเกตว่ารูปแบบที่ได้อาจไม่เหมาะสมสำหรับสถาบันที่เริ่มเข้าโครงการ ดังนั้นรูปแบบอื่นอาจมีความเหมาะสมมากกว่า และนำไปสู่การวิพากษ์ระดับการพัฒนาของศูนย์สหกิจศึกษาซึ่งแยกได้ตามบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์ฯ และผลสัมฤทธิ์ที่มหาวิทยาลัยต้องการ กระทั่งได้ผลรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมในระดับการพัฒนาตั้งแต่การเริ่มเข้าโครงการข้างต้น

3) เข้าใจง่ายเห็นภาพการพัฒนาไปข้างหน้าพร้อมการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำไปตามการพัฒนาขั้นต่างๆในภาพรวมได้ทั้งหมด

เนื่องจากกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกปัจจัยที่สำคัญได้บรรจุในรูปแบบแต่ละระดับการพัฒนา และแสดงผลได้อยู่บนภาพเดียวจึงง่ายต่อการนำไปสื่อความเพื่อให้เห็นลำดับการพัฒนาของสหกิจศึกษาภายในสถาบัน หรือแม้แต่ในระดับประเทศ นอกจากนี้ Quinn (2011) ได้ระบุเพิ่มเติมว่ากรอบแนวคิดและรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะนี้สามารถนำไปต่อยอดเพื่อใช้ร่วมทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรได้อีกด้วย

4) เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์สหกิจศึกษาได้ (เหตุผลในข้อ 3 ข้างต้น)

5) เชื่อถือได้เพราะผ่านการหารือและเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีประสบการณ์ด้านสหกิจศึกษาของไทยหลายท่านไว้แล้ว

จุดเด่นของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่กล่าวข้างต้นสอดคล้องกับผลวิจัยในการนำกรอบแนวคิด The competing values framework มาใช้ในงานวิจัยสำหรับตีพิมพ์หนังสือ Diagnosing and changing organizational culture ของ Cameron & Quinn ในปี 2011 ในการประเมินเปรียบเทียบความแตกต่างของ The competing values framework กับกรอบแนวคิดแบบอื่นๆอีกด้วย

นอกจากนี้รูปแบบฯฉบับสมบูรณ์ที่ได้นั้นได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วในสองระดับคือ รายบุคคลและวิพากษ์ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งล้วนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเข้าใจระบบการจัดการสหกิจศึกษา รวมถึงปัจจัยความสำเร็จของงานสหกิจศึกษาเป็นอย่างมาก เมื่อได้รูปแบบฯฉบับสมบูรณ์จากสองระดับการตรวจสอบดังกล่าว ในขั้นสุดท้ายผู้วิจัยนำผลสุดท้ายที่ได้เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกครั้งหนึ่งเพื่อความถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุดของรูปแบบฯที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ ในเรื่องความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆภายในรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ฉบับสมบูรณ์ที่ได้ในการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยพบว่ามีข้อสนับสนุนโดยผลการศึกษาของ โรมัส เจ ปีเตอร์ส (T.J. Peters) และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (R.H. Waterman, Jr.) ผู้แต่งหนังสือ In Search of Excellence (การค้นหาคำความเป็นเลิศ) ในช่วงต้นปี 1977 ซึ่งระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน รวมทั้งสิ้น 7 ปัจจัยคือ โครงสร้าง(structure), กลยุทธ์(strategy), บุคลากร(staff), สไตล์การจัดการ(style), ระบบ(systems), ค่านิยมร่วม (shared value), และทักษะ (skills) รวมเรียกว่า กรอบแนวคิด 7-S ดังนั้นการกำหนดstyle การจัดการซึ่งสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำเป็นอย่างมากนั้น ย่อมต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆให้ครบถ้วนเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ซึ่งตรงกับรายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำฯฉบับสมบูรณ์ในผลการศึกษาครั้งนี้เช่นกัน (cited in Apicha Prakobseng, 2012)

สุดท้ายนี้ สำหรับผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ได้ในระยะสุดท้ายซึ่งเป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ที่แท้จริงนั้น เป็นรูปแบบผู้เจรจาต่อรอง กับ รูปแบบนวัตกรรม ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีลักษณะร่วมคือการเป็นผู้นำที่ไม่หยุดนิ่ง พร้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบนวัตกรรมคือการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leadership)” นั้น ตรงกับสิ่งที่ Peter F. Drucker ได้ศึกษาและเขียนไว้ในหนังสือของเขาชื่อ Management challenges for the 21st century ว่าผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสได้เป็นอย่างดี (1999: 73)

ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทาง ”การเรียนการสอนในรูปแบบสหกิจศึกษา (Cooperative Education) หรือ การเรียนรู้แบบบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WIL)” ว่าเป็นวิธีที่นำไปสู่การเรียนรู้ที่แท้จริงและสร้างประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนได้ในระยะยาวแล้ว การสร้างนวัตกรรมในระยะสุดท้ายเพื่อ “student learning outcomes” ด้วยลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม (Innovator) หรือแบบผู้เจรจาต่อรอง/ ผู้ไกล่เกลี่ย (Broker/ Mediator) นั้น อาจต้องมุ่งไปที่องค์ประกอบเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนการสอนมากกว่า การมุ่งวัดเชิงปริมาณหรือการวัดที่ความครบถ้วนของกระบวนการ (ผู้วิจัยสังเกตพบจากการข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะในแบบสอบถาม) เพื่อให้การเรียนของนิสิตบรรลุผลดังกล่าว ตามแนวคิด “การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” และ แนวคิด “การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) (วิจารณ์ พานิช, 2558)” ให้ได้ครบทั้ง 8 ระดับ “รู้-เข้าใจ-นำไปใช้เป็น-วิเคราะห์ได้-สังเคราะห์เป็น-ประเมินหรือเปรียบเทียบได้-เปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของตนเป็น-นำไปสู่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์” ให้จงได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) หน่วยงานในภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกับสหกิจศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยควรนำรูปแบบและผลสัมฤทธิ์ตามเส้นทางการพัฒนาไปใช้เพื่อเสริมแนวทางในการวางกลยุทธ์โครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การเป็น best practice และสู่ผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง

หน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและส่งเสริมให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยผลิตบัณฑิตที่ได้คุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้จ้างงาน ควรนำรูปแบบภาวะผู้นำไปร่วมกำหนดแนวทางในการวางกลยุทธ์โครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยรวมถึงทบทวนเป้าประสงค์ที่ต้องการในแต่ละระยะของการพัฒนา (Thailand’s Coop Roadmap) ให้มีความชัดเจนทั้งผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพและปริมาณ

จากผลการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการจัดการสหกิจศึกษามีอุปสรรคหรือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญหลายประการ อาทิ ความชัดเจนและต่อเนื่องของนโยบาย ปัจจัยด้านทรัพยากรต่างๆ หรือ การได้รับการยอมรับจากคณะ/สาขาวิชาที่ถือเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา นั้นล้วนทำให้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมายลงมาได้ตามที่ต้องการ ลักษณะดังกล่าวควรมีการชี้แจงเพิ่มเติมและสนับสนุนให้แต่ละสถาบันเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าร่วมโครงการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อผิดพลาดซ้ำ เห็นผลชัดเจนและจะนำไปความร่วมมือที่ขยายผลในวงที่กว้างขวาง

มากขึ้น หรือนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของโครงการสหกิจศึกษาที่ต่อยอดประสบการณ์ไปสู่การเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ระดับสากลได้ในที่สุด

2) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน ควรนำรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการสหกิจศึกษาของสถาบันให้มีความชัดเจน มีความเหมาะสมและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงภายในสถาบัน

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีศูนย์สหกิจศึกษาและมีตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาบรรจุในโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน (17 สถาบัน) ควรนำรายละเอียดของรูปแบบที่ได้ในแต่ละระยะของการพัฒนาปรับให้เข้ากับบริบทของสถาบัน และใช้ประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของสถาบัน รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน การกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสม การจัดเส้นทางความก้าวหน้าของงานกลุ่มต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงแนวทางการสรรหาและพัฒนาภาวะผู้นำของ successor ในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสหกิจศึกษาและการลงทุนทรัพยากรในการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาได้ประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

จากผลการวิจัยจากข้อมูลใน 17 สถาบัน ในครั้งนี้ พบว่า มีประเด็นเชิงนโยบายและแนวทางการบริหารอยู่หลายประเด็นที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้ปฏิบัติต้องใช้เวลา ใช้ทรัพยากรรวมถึงความพยายามมากกว่าที่ควรจะเป็น อีกทั้ง ยังมีข้อสังเกตในเรื่องช่องว่างของการสื่อสารนโยบาย เป้าหมายและความคาดหวังที่มีต่อผู้ปฏิบัติที่ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ทราบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอุปสรรคต่างๆ ให้การดำเนินงานบรรลุผลได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่เป็นเชิงปริมาณ อาจไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ระยะยาวได้ครอบคลุม มีผู้ให้ข้อเสนอแนะตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเพื่อรักษาคุณภาพของการทำงานในทุกขั้นตอนของสหกิจศึกษา หรือแม้แต่การเพิ่มตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมงาน เช่น การดูแล พัฒนา ปัญหาของทีมงาน ที่ควรเป็นบทบาทสำคัญของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ควรระบุเป็นตัวชี้วัดด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ผู้บริหารสถาบันสามารถนำผลของรูปแบบฉบับสมบูรณ์ที่ได้ ไปศึกษาพร้อมข้อเสนอแนะที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ ประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของสถาบัน รวมถึงการกำหนดแนวทางการจัดการที่จำเป็นต่างๆ ที่สามารถสร้างความพร้อมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้ได้เหมาะสม มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรมากที่สุดเพื่อประโยชน์ของสถาบันต่อไป

3) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน และกำลังพิจารณาทางเลือกกว่าควรมีศูนย์สหกิจศึกษาหรือไม่ ควรนำรูปแบบฯร่วมประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีศูนย์สหกิจศึกษาหรือไม่ อย่างไร

กรณีของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน และกำลังพิจารณาทางเลือกกว่าควรมีศูนย์สหกิจศึกษาหรือไม่ สามารถใช้รูปแบบฯพร้อมรายละเอียดจากงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบในการพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมในการจัดตั้งและการเตรียมตัวผู้อำนวยการศูนย์ฯให้มีความพร้อมและมีแผนการพัฒนาสมรรถนะก่อนเข้ารับตำแหน่ง

จากผลการวิจัยพบว่ารายละเอียดของปัจจัยความสำเร็จในแต่ละรูปแบบฯนี้ สามารถนำไปศึกษาเพื่อประเมินความพร้อมของสถาบัน ตั้งแต่ประเด็นในระดับยุทธศาสตร์ว่ามีสหกิจศึกษาเป็นส่วนสำคัญ (core principle) ในการผลักดันไปสู่เป้าหมายระยะยาวขององค์กรหรือไม่หรือเป็นเพียงบริการเสริม (alternative learning method) และถึงเรื่องทรัพยากรที่เป็นปัจจัยอื่นๆเพื่อประเมินช่องว่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ฯ กับงบประมาณหรือทรัพยากรที่มีว่าเพียงพอต่อการปรับปรุงเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่ ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่และอย่างไร หากเป้าหมายในการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษายังไม่มีความชัดเจนและผู้บริหารยังไม่มีความพร้อมในการดูแลบริหารหน่วยงานสหกิจศึกษา การจัดสรรทรัพยากรลงไปในพื้นที่สหกิจศึกษาอาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าและยังนำมาซึ่งปัญหาด้าน morale ให้กับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่งานดังกล่าวได้อีกด้วย

4) ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรนำรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 ทางเลือกเป็น benchmark และแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถแสดงได้ทุกบทบาทของผู้นำตามระยะการพัฒนาของศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสม

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาควรนำรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 ทางเลือกใช้เป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือเพื่อประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของตน เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาตนเองให้สามารถแสดงได้ทุกบทบาทของผู้นำและปรับปรุงตนเองให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

จากผลการวิจัยพบว่า ผลจากการศึกษาทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของทั้ง 17 สถาบันนี้ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสามารถใช้เป็น benchmark ในการทำแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของตน โดยประเมินร่วมกับผลสัมฤทธิ์ในงานสหกิจศึกษาในระดับองค์กรสำหรับช่วงปีการศึกษาที่ผ่านมา นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละระยะของการพัฒนาศูนย์สหกิจศึกษา บทบาทผู้นำย่อมต้องเปลี่ยนตามไปด้วยตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้น ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสามารถนำส่วนนี้ประกอบต่างๆภายในรูปแบบฯทั้งสี่ระยะสำหรับ ทบทวนความเหมาะสมกับบริบทการทำงานภายในสถาบันของตนในปัจจุบันและในอีก 1-2 ปีข้างหน้า

และหาช่องว่างที่ต้องปรับปรุงเพื่อวางแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

5) นักวิจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำหรือด้านประสิทธิผลองค์กร ควรนำกรอบแนวคิดและผลการวิจัยที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดแนวทางการวิจัยและองค์ความรู้ใหม่ที่คุณค่ายิ่งยิ่งขึ้นต่อไป

นักวิจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำหรือด้านประสิทธิผลองค์กรทั้งในสถาบันอุดมศึกษาหรือนอกขอบเขตอุดมศึกษา สามารถนำกรอบแนวคิดและแนวทางในการวิจัย ใช้เปรียบเทียบกับวิธีการอื่นๆ เพื่อให้ได้แนวทางการทำงานวิจัยที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น หรือการนำผลการวิจัยไปต่อยอดเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในเชิงลึกหรือในแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องให้กว้างขวางและเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

จากการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความครอบคลุมของปัจจัยภายใต้กรอบแนวคิด The Competing Values Framework มีความครบถ้วนสามารถนำไปใช้ได้หลายประเด็นของการวิจัย ในอนาคตนอกเหนือจาก เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ อาทิ การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรกรอบแนวคิด และผลการวิจัยที่ได้ ยังชี้ให้เห็นถึงประโยชน์สองทางกรอบแนวคิดดังกล่าวคือ ทางแรกใช้สำหรับวางกรอบปัจจัยนำไปสู่ผลการวิจัย และ ทางที่สองคือใช้สำหรับตรวจสอบผลวิเคราะห์ที่ได้เพื่อหาประเด็นที่อธิบายไม่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับอีกด้วย

5.3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยแยกประเภทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าระดับการกระจายอำนาจในมหาวิทยาลัยเอกชนมีสูงกว่า มหาวิทยาลัยประเภทอื่นมีความเป็นไปได้ที่อาจจะได้ข้อมูลและรายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบเฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ต่างไปด้วย และนำไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา และรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่ต่างกันออกไป

2) การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยคู่กับรูปแบบภาวะผู้นำของคณะหรือผู้บริหารฝ่ายวิชาการในแนวทางการคิดแบบ Team leadership เนื่องจากการวิจัยนี้พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของงานสหกิจศึกษาต้องมาจากทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารฝ่ายวิชาการร่วมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษา (และพัฒนาอาชีพนักศึกษา) จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจมากอีกประเด็นหนึ่งถึงรูปแบบภาวะผู้นำร่วมที่ควรจัดให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่แท้จริงให้แก่ผู้เรียน

3) การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยที่มีการปรับเครื่องมือวิจัยให้มีระดับวัดที่กว้างขึ้น เช่น 9-point scale เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ออกแบบเครื่องมือโดยใช้ 5-point Likert scale) ซึ่งอาจจะไม่สามารถวัดความแตกต่างด้านสมรรถนะกับผู้ให้

ข้อมูลของไทยได้ชัดเจนเท่าที่ควร นักวิจัยควรออกแบบเครื่องมือวิจัยให้มีมาตรวัดที่กว้างขึ้นกว่า 5 ระดับเพื่อให้เห็นความแตกต่างของผลลัพธ์ที่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4) การวิจัยแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจากรูปแบบฯที่ได้ตามรายละเอียดในนิยามของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันได้นำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตน หรือสำหรับผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง เนื่องจากส่วนของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบนั้นยังไม่มีการศึกษาในขอบเขตการวิจัยครั้งนี้แต่มีประโยชน์ต่อผู้นำผลงานวิจัยไปใช้สูงโดยเฉพาะผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและผู้บริหารที่ต้องการเตรียมวางแผนพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ successor ในตำแหน่งงานผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

5) การวิจัยเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานสหกิจศึกษากับแผนยุทธศาสตร์ต่างถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานสหกิจศึกษาของทุกสถาบัน เนื่องจากผลสัมฤทธิ์สุดท้ายที่ได้จากรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แก่การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนิสิตเป็นสำคัญในระยะสุดท้ายเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะร่วมจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การจะนำไปต่อยอดเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการนำไปเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความสอดคล้องที่มีกับแผนยุทธศาสตร์งานสหกิจศึกษาของ สกอ. หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับเป้าหมายระยะยาวของโครงการสหกิจศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำฯที่ได้ให้มีความถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์สหกิจศึกษาในรายสถาบันว่ามีความสอดคล้องและมีช่องว่างหรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ประเมินผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของประเทศต่อไป

6) การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์หรือสถาบันที่ทำงานสนับสนุนงานและบริการให้แก่หน่วยงานในสายวิชาการอื่นๆในมหาวิทยาลัยของไทย เนื่องจากกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปปรับใช้ได้กับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของตำแหน่งงานในระดับ middle manager อื่นๆในมหาวิทยาลัยของไทย รวมถึงการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะตามนิยามของรูปแบบภาวะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้อีกด้วย

7) การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย นี่อีกครั้งหนึ่ง ในอีก 2-3 ปีข้างหน้าเพื่อให้ทราบพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเปรียบผลที่ได้กับการศึกษาครั้งนี้ เพื่ออธิบายเหตุการณ์ของสหกิจศึกษาในประเทศไทยในระยะ 3 ปีกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อให้เกิดการศึกษาในเชิงลึกต่อไป

8) การวิจัยในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย นี่อีกครั้งหนึ่งโดยเพิ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอีก 2 กลุ่มคือ ผู้ประสานงานหรือ job mentor ของสถานประกอบการและนิสิต เนื่องจากเป็นอีกสองกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งไม่ได้รวมในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ มีเพียงตัวแทนผู้บริหารสถานประกอบการที่ร่วมในการประเมินร่างรูปแบบฯฉบับที่ 1 เป็นรายบุคคลเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสองกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาด้วยเช่นกัน

9) การวิจัยเพื่อศึกษาช่องว่างในการปรับปรุง(Gap analysis)รูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบพีเลียง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบพีเลียงมีความเด่นชัดที่สุดในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สำหรับผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มปฏิบัติ แต่ค่าความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำลักษณะนี้ก็สูงที่สุดในสองอันดับแรกด้วยเช่นกัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจถึงความแตกต่างของรูปแบบพีเลียงระหว่างสภาพปัจจุบันและในสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การศึกษารูปแบบย่อยภายใต้ “รูปแบบภาวะผู้นำแบบพีเลียง” ดังกล่าวและยังสามารถพัฒนาเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันหรือผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในการปรับปรุงเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าวได้อีกด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *ประชุมอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ*. สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th/index.php/th/news-ministry/2012-08-15-09-39-20/item/102152-ประชุมอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ>

กวี วงศ์พุด. (2542). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.

ขวัญชัย พานิชการ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอาชีวศึกษา*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตนา แคมมณี. (2548). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุขธการพิมพ์.

ธวัชชัย ทิมชุมหะเถียร และ ไพฑูริย์ นิยมนา. (2541). *ผลการดำเนินงานโครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพในหลักสูตรระดับปริญญาตรี*. วารสารเทคโนโลยีสุรนารี. 5(1), 114-134.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ทอิกมานและวิเคราะห์เนื้อหา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2554). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พูลสุข หิงคานนท์. 2540. *การพัฒนาแบบการจัดการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ. (2553). *คู่มือสหกิจศึกษา 2552-2553*. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2559). *ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ*. สืบค้นจาก <http://www.coop.sut.ac.th/index.php>

- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2555). “สมรรถนะ” โอกาสรอดของผู้จบอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาในอนาคต. สืบค้นจาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1334897243
- ยุทธนา พรหมณี. (2016). แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ. สืบค้นจาก www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/173
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). “เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง” *Transformative Learning*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2552). *วิสัยทัศน์การศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่ายๆที่บางครั้งก็พลาดได้. *ข่าวสารการวิจัย การศึกษา* 18 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2538): 8-11.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2550). *โครงการสหกิจศึกษา*[Online]. สืบค้นจาก <http://www.eng.kmitnb.ac.th/students/coop.htm>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2541). *แนวทางการพัฒนากำลังคนรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะยาว: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร*. สืบค้นจาก <http://tdri.or.th/research/a75/>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient)*. กรุงเทพมหานคร: ธีระปอมวรรณกรรม.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมสหกิจศึกษาไทย. (2552, วันที่ 7-11 ธันวาคม). *เอกสารการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสหกิจศึกษารุ่นที่ ๓ วันที่ ๗-๑๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ ณ โรงแรมกรุงศรี ริเวอร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. www.tace.or.th/
- สมาน อัสวภูมิ. 2537. *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุบิน ยุระรัช. (2554). *บทความวิจัย : แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น THE APPROACH OF THE SYNTHESIS OF NEEDS ASSESSMENT WORKS*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

- นเรศวร, 13(2), พฤษภาคม – สิงหาคม.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2557). *Education 3.0 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษายุคใหม่*. สืบค้นจาก http://swis.acp.ac.th/html_edu/acp/temp_informed/201.0docx
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี ชัดแฉ่ม. (2538). *แบบจำลอง*. กรุงเทพมหานคร: ม.ท.ป.
- เสรี ชัดแฉ่ม. *โมเดลและการสร้างโมเดล*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 9(2) (2537, พฤศจิกายน) : 34-56.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ*. สืบค้นจาก www.mua.go.th/users/tqf-hed
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย*. สืบค้นจาก www.mou.go.th.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *แผนการดำเนินการส่งเสริมสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2556-2558* สืบค้นจาก www.mua.go.th/users/bphe/cooperative/data/panning56.doc
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของ สกอ.* สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/university.html>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ การพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 1.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2554). *การศึกษาเชิงเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยกับกรณีศึกษาประเทศเวียดนาม* สืบค้นจาก <http://www.oie.go.th/en/academic/studyreport?page=2>
- อภิชัย ธินทัต. (2551). *ความหมายของผู้รู้*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/201434>
- อภิชา ประกอบแสง. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ Robert H. Waterman JR.* สืบค้นจาก <http://adisony.blogspot.com/2012/10/robert-hwaterman-jr.html>
- อัจฉราวัลย์ สิงห์ภูงา. (2554). *ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)*. สืบค้นจาก <http://adcharawan.blogspot.com/2011/01/path-goal-theory.html?m=1>

- อลงกต ยะไวทย์. (2549). *การพัฒนาารูปแบบการจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกต ยะไวทย์ และคณะ. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานแบบต่อเนื่องตลอดหลักสูตรในสาขาวิชาการจัดการระดับปริญญาตรีเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในเขตจังหวัดนครราชสีมา*. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: เอส ดี เพรส.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *เอกสารทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-โมเดล (การสร้าง การพัฒนา และการทดสอบ)*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอื้ออารี สุขสกุล และ ธ. จันทิก. (2016). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน*. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ และฉบับ International Humanities, Social Sciences And Arts, 9(1), 845-860. สืบค้นจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/57039>

ภาษาอังกฤษ

- Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. New York: F. E. Peacock.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Bass, B. M., and Stogdill, R. M. (1981). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (3rd ed.). New York, N.Y.: The Free Press.
- Berufsakademie Heidenheim-Baden. (2011). *University of cooperative education*. Retrieved from <http://www.ba-heidenheim.de/cgi-bin/frameset.pl?www.baheidenheim.de/english/dato.htm>
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

- Blanchard, K.H., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*. New York: Morrow.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Framework* (edited version of a report for *Chase Consulting and the Management Standards Centre*. Retrieved from <http://www.fcsh.unl.pt/apsociedade/Lideran%C3%A7a.pdf>
- Bolman, L., Deal, T. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). *Organizational Values: A Dynamic Perspective, Organization Studies*, Retrieved from <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/knowledgeinterchange/60seconds/Mark%20Jenkins%20-%20Organizational%20Values%20-%20OS.pdf>
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1983). Organizational life cycles and shifting effectiveness of: some preliminary evidence, *Management Science*, 29, 33-51
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. & Thakor, A.V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Values in Organization (New Horizon in Management)*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing
- Calway, B. A. & Murphy, G. A. (2000). Career progression of cooperative education graduates. *Journal of Cooperative Education*. 35(2), 68-74.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essential of Psychological Testing*. New York: McGraw-Hill.
- Dantzer, M.R., (2000). *Leadership requirements in the 21st century: The perceptions of Canadian Private Sector Leaders*. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation International: 9979888.
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. Singapore : Info Access.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden Press.
- Drucker, P. F. (1999) *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.,
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership research findings, practice, and skills*. New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, J. A. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). Canada: South-Western,

Cengage Learning.

Fiedler, F.E., and Garcia, J.E. (1987). *The effectiveness of a leader in an organization.*

Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model

Feser, C., Mayol, F., and Srinivasan, R. (2015). *Decoding leadership: What really matters.* McKinsey Quarterly. 2015(1).

Fleishman, E.A. (1953). Personnel are people. *Personnel Psychology.*

6(2), 205–222.

Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education.* New York: McGraw-Hill Book.

GotoKnow. (2014). *ความหมายของผู้ผู้นำ.* สืบค้นจาก

<https://www.gotoknow.org/posts/201434>

Hart, S. L., Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations Journal* 46(5). 543-574.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Huse, E. F. (1978). Organization Development. *The Personnel and Guidance Journal* 56(7), 64–67.

Katz, D., Maccoby, N., Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation.* Ann Arbor: University of Michigan, Institute of Social Research.

Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook.* Oxford, England: Pergamon Press.

Knowles, A. S. (1972). *Handbook of co-operative education.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. A., (1984). *Experiential learning.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kramer, M. and Usher, A. (2011). *Work-Integrated Learning and Career-Ready Students: Examining the Evidence.* Toronto: Higher Education Strategy Associates.

Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Values.* New York: McGraw- Hill Book Company.

Manning, G., and Curtis, K. (2009). *The art of leadership.* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.

- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundations and Practices*. New York: Macmillan Company.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organization. Behavior* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Northeastern University. (2011). Department of cooperative education. Retrieved from <http://www.coop.neu.edu/Northouse>, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change or slow death*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-77
- Sirijeerachai, G., et al. (2014), Current and Future Trends in Cooperative Education Research in Thailand. Retrieved from <http://www.waceinc.org/uwest2014/proceedings/Thailand/Guntima%20Sirijeerachai%20-%20Thailand.pdf>
- Smith, E. W., Krouse, and Atkinson. (1980). *The education's encyclopedia*. New York: Prentice-Hall.
- Smith, R. H. (1980). *Management: Making Organizations Perform*. New York: Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1981) *Handbook of Leadership*. Revised edition, New York: Free Press
- Tanaka, Y. (2015). *The economics of cooperative education*. New York, NY: Routledge.
- Tannenbaum, R. (1959). *Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- University of Waterloo. (2011). Co-operative education & career services. Retrieved from <http://www.uwaterloo.ca/>
- Vielmetter, G. and Sell, Y. (2014). Leadership 2030 : six megatrends mega trends you need to understand to lead your company into the future. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2014, 19(2)

- Vielmetter, G. and Sell, Y. (2014). *Leadership 2030 : the six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. New York : American Management Association
- Vroom, V. (1970). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- White, S. (2012). *An Analysis of the Best Practices of Cooperative Education in the US with the Purpose of Addressing Various Armenian Engineering Education Problems*. Brigham Young University, Provo, Utah, US
- Willer, D. (1968). *Scientific sociology: Theory and method. Englewood cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Willer, D. (1987). *Theory and the Experimental Investigation of Social Structures*. Gordon and Breach: New York.
- Winston, B. E., and Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1(2), 6-66.
- Wikipedia. (2016). Definition of Organizational Structure. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1). 33-48.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). New Jersey: Pearson

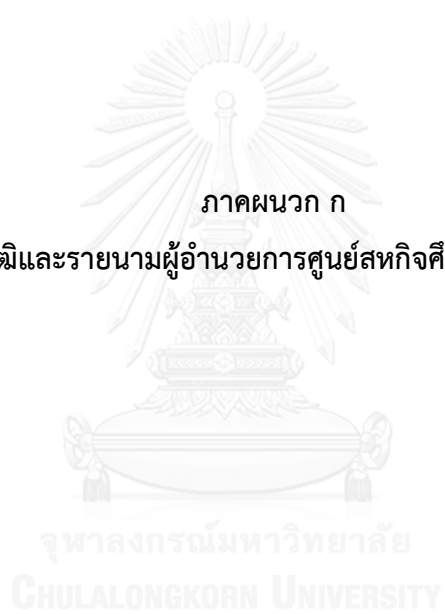


ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม
ของกรอบแนวคิดการวิจัยและเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.มนุષ โลหิตนาวิ รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร. สรัญญา ทองเล็ก ประธานคณะทำงานโครงการจัดตั้งสำนักงาน WIL และ สำนักงานวิจัยนวัตกรรม และพันธมิตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ สังกัดภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปวีร์ ศิริรักษ์ อาจารย์ประจำ สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตรวจสอบร่างรูปแบบฉบับที่ 1 เป็นรายบุคคล**

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1. ดร.พรชัย มงคลวนิช อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม
2. ดร.สาธิต พุทธชัยยงค์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. ดร. กัณทิมา ศิริจีระชัย รองอธิการบดี ฝ่ายพันธกิจสัมพันธ์กับองค์กรชุมชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วนา กองอินทร์ รองอธิการบดี ฝ่ายจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ วงษ์สวัสดิกุล รองอธิการบดี ฝ่ายแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรัช เลิศไพฑูรย์พันธ์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองเลียน บัวจุม ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
8. รองศาสตราจารย์ ดร.วันดี วัฒนชัยยิ่งเจริญ ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
9. ผศ.ไพบูลย์ แยมเพื่อน ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิจาก สกอ. สมาคมสหกิจศึกษาไทย สถาบันอุดมศึกษา และ ผู้บริหารของสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิตสหกิจศึกษา

1. ศาสตราจารย์ ดร.ประสพ สืบคำ กรรมการสมาคมสหกิจศึกษาไทย และอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. ดร.ธีรสุด สุขกำเนิด กรรมการสมาคมสหกิจศึกษาไทย และหัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมเคมี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
3. คุณอัจฉรา ปัทมวิภาค ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา สกอ.
4. คุณนิตยา นิราศพร ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ สกอ.
5. ดร. สัมพันธ์ ศิลปะนาฏ รองประธานบริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ อาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉราพร โชติพิถกษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานและบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี | อาจารย์ ณิชติพงศ์ อุทอง |
| 2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ | ผศ.ดร.ผดุงศักดิ์ สุขสะอาด |
| 3. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล | ดร.อลงกต ยะไวทย์ |
| 4. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ | อ.เรืองยศ วัชรเกตุ (ที่ปรึกษาศูนย์ฯ) |
| 5. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง | ดร. สุวรรณา เดชาทัย |
| 6. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ | อาจารย์.ดร.คณิงนิจต์ หนูเชื้อก |
| 7. มหาวิทยาลัยศรีปทุม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิตรภาพร ลีละวัฒน์ |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบร่างรูปแบบฉบับที่ 2 เป็นกลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1. อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล รองอธิการบดี ฝ่ายแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองเลียน บัวจุม ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วันดี วัฒนชัยยิ่งเจริญ ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร. สุวรรณา เดชาทัย ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
5. อาจารย์ ณิชติพงศ์ อุทอง ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉราพร โชติพิฤกษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานและบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี | อาจารย์ ณิชติพงศ์ อุทอง |
| 2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ | ผศ.ดร.ผดุงศักดิ์ สุขสะอาด |
| 3. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล | ดร.อลงกต ยะไวทย์ |
| 4. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ | อ.เรืองยศ วัชรเกตุ |
| 5. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง | ดร. สุวรรณา เดชาทัย |

รายนามผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย 17 สถาบัน

	ชื่อสถาบัน	ชื่อหน่วยงานสหกิจศึกษา	ชื่อผู้อำนวยการ
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	ผศ.ดร.บุญชัย วิจิตรเสถียร
2	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	สำนักสหกิจศึกษา	อาจารย์ ณัฐติพงศ์ อุทอง
3	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	สำนักงานสหกิจศึกษา	อาจารย์ ชัชวาล สุขมัน
4	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	กองสหกิจศึกษา	ดร.วาสุกาญจน์ งามโหม
5	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	ศูนย์สหกิจศึกษา	อาจารย์ อุษา โบสถ์ทอง
6	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	ผศ.เสาวณี ใจรักษ์
7	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	ผศ.ดร.ผดุงศักดิ์ สุขสะอาด
8	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	สำนักสหกิจศึกษา	ดร.อลงกต ยะไวทย์
9	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	ผศ. จิตรภาพร ลีละวัฒน์
10	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	สำนักสหกิจศึกษาและแนะแนวอาชีพ	อาจารย์ ณัฐวุฒิ วิเศษ
11	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	อาจารย์ เสาวณี แซ่ตั้ง
12	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	ศูนย์สหกิจศึกษาและจัดหางาน	คุณเอื้อมพร รอดอิม
13	มหาวิทยาลัยสยาม	สำนักสหกิจศึกษา	ผศ.ดร.มารุจ ลิ้มปะวัฒนะ
14	มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่	ศูนย์สหกิจศึกษาและแนะแนวการทำงาน	อาจารย์ บัณฑิตูร พิทักษ์วงศ์
15	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	ศูนย์พัฒนาอาชีพนักศึกษา	อาจารย์.ดร.คณินิจต์ หนูเช็ก
16	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	ส่วนจัดหางานและฝึกงานของนักศึกษา	ดร. สุวรรณดา เตชาทัย
17	มหาวิทยาลัยพายัพ	งานสหกิจศึกษา	อาจารย์เจนศิริ จันทร์ศิริ

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบประเมินความตรงด้านเนื้อหา

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย เพื่อหาค่า IOC
 ชื่องานวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย
 ของไทย

การหาค่าดัชนีค่าความสอดคล้องของเนื้อหา
 (Index of Item Objective Congruence : IOC)

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามและแบบ
 สัมภาษณ์ โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็น
 ประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

แบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ
 สำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสหกิจศึกษาของสถาบัน

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ สม 1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
1. สถานภาพ/ตำแหน่งงานของท่าน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> หัวหน้าทีมภายในศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> เจ้าหน้าที่ของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> อาจารย์นิเทศสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง				
3. อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ถึง 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ถึง 40 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปี				
4. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> อนุปริญญา <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....				
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 ถึง 3 ปี <input type="checkbox"/> 3 ถึง 5 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี				
คำถามที่ 6-12 สำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเท่านั้น				
6. โครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ เริ่มดำเนินงานในปี พ.ศ.				
7. ในปัจจุบัน (สิ้นเดือนธันวาคม 2558) จำนวนคณะที่เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษา มีทั้งสิ้น คณะ และจำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการมีทั้งสิ้น คน				
8. การเข้าร่วมของคณะต่างๆในโครงการสหกิจศึกษาของสถาบัน <input type="checkbox"/> เป็นภาคบังคับทุกคณะต้องเข้าร่วม <input type="checkbox"/> ตามความสมัครใจของแต่ละคณะ				
9. แผนการบริหารสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นแผนงานที่มีระยะเวลา ปี แผนปัจจุบันเป็นแผนฉบับปี พ.ศ. ถึงปี พ.ศ.				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
10. สายการรายงานของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในสถาบัน ในปัจจุบันศูนย์/สำนักสหกิจศึกษารายงานต่อหน่วยงานใด?และรายงานต่อผู้บริหารในระดับใด?				
11.การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา <input type="checkbox"/> เป็นวาระมีระยะเวลา ปี/ <input type="checkbox"/> เป็นตำแหน่งถาวร				
12.กรณีที่การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเป็นวาระที่มีระยะเวลา ขณะได้รับมอบหมายหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาภาระหน้าที่ด้านอื่นของท่านยังต้องทำควบคู่ไปด้วยหรือไม่? <input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่				

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/
สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
1	ศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาได้ถูกพัฒนามาอยู่ในระดับที่คาดหวังและอยู่ในระยะของการรักษามาตรฐาน กระบวนการทำงานและคุณภาพการบริการ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 : MAINTENANCE OF THE SYSTEM)				
2	ศูนย์/สำนักสหกิจศึกษายังต้องการการพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ เพื่อสามารถแข่งขันและเติบโตต่อไป (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 :COMPETITIVE POSITION OF THE SYSTEM)				
3	การบริหารจัดการภายในศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและคุณภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 :DEVELOPMENT OF HR)				
4	การบริหารจัดการภายในศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามุ่งเน้นในเรื่องความมั่นคงขององค์กรและความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรเป็นสำคัญ ไม่เน้นในเรื่องความเสี่ยงหรือการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 :CONTINUITY)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
5	การบริหารจัดการภายในศูนย์/ สำนักสหกิจศึกษามุ่งเน้นในเรื่องการ ขยายบริการและการสร้างความเติบโต ให้แก่องค์กรเป็นสำคัญ และพร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว อยู่เสมอ (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 :CHANGE/ EXPANSION)				
6	การบริหารจัดการภายในศูนย์/ สำนักสหกิจศึกษามุ่งเน้นในเรื่องการ เพิ่มความสามารถในการผลิตผลงานให้ ได้สูงสุด การเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานและความคุ้มค่าของต้นทุนต่อ ผลผลิตเป็นสำคัญ (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 : MAXIMIZATION OF OUTPUT AND EFFICEINCY)				
7	ทิศทางการบริหารศูนย์/สำนักสหกิจ ศึกษากำลังมุ่งไปสู่การกระจายอำนาจ ซึ่งเพิ่มอำนาจการตัดสินใจในระดับล่าง มากขึ้น และให้แต่ละส่วนงานย่อย สามารถแสดงศักยภาพได้มากขึ้น (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 : DECENTRALIZATION AND (DIFFEREN TIATION)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
8	ทิศทางการบริหารศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา กำลังมุ่งไปสู่การรวมศูนย์ ซึ่งอำนาจการตัดสินใจปัญหาในการทำงานอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 13 : CENTRALIZATION AND INTEGRATION)				
9	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา เป็นผู้หน้าที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยงที่คอยดูแล แนะนำและให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีมอย่างใกล้ชิด (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 : MENTOR)				
10	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นเป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 :MENTOR)				
11	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา สร้างขวัญ กำลังใจและทำให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (กรณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 :MENTOR)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
12	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา สนับสนุนและให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเปิดเผยและเท่าเทียมกัน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 :FACILITATOR)				
13	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา สามารถเป็นคนกลางในการนำทีมไปสู่ข้อตกลงและการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 :FACILITATOR)				
14	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา เน้นการสร้างความเป็นทีม (teamwork) และแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 14 : FACILITATOR)				
15	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา บริหารทีมโดยมีตัวชี้วัดขององค์กรและของทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญของความสำเร็จ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : MONITOR)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
16	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา ติดตามผลการปฏิบัติงานของทุกคนใน ทีมโดยกำหนดมีตัวชี้วัดรายบุคคล มี เอกสาร แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบ ในการประเมินผลงานอย่างละเอียด ชัดเจน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : MONITOR)				
17	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา ยึดถือนโยบายและข้อบังคับขององค์กร เป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินผลงาน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : MONITOR)				
18	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามี ความชำนาญในการบริหารโครงการ ออกแบบวิธีการทำงานให้แก่ทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆทำงาน ร่วมกันได้อย่างราบรื่น (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : COORDINATOR)				
19	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา เน้นความถูกต้องตามวิธีการทำงาน และระเบียบที่ได้ออกแบบไว้เป็นเกณฑ์ สำคัญในการทำงานของทีม ไม่เน้นการ สร้างความเปลี่ยนแปลง (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : COORDINATOR)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
20	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสทกิจศึกษา ของสถาบันฯมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุม และรักษามาตรฐานที่มีอยู่ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 15 : COORDINATOR)				
21	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสทกิจศึกษา เป็นผู้มีความชัดเจนในเป้าหมายที่ ต้องการให้ทีมงานมุ่งไปสู่ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 :DIRECTOR)				
22	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสทกิจศึกษา สามารถวางแผนและอธิบายแนวทาง ไปสู่เป้าหมายแก่ทีมงานได้อย่างชัดเจน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 :DIRECTOR)				
23	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสทกิจศึกษา สามารถกระจายงานให้แก่สมาชิกในทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 : DIRECTOR)				
24	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสทกิจศึกษา ของสถาบันฯเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องการ มีประสิทธิภาพและการสร้างผลสำเร็จ ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 :PRODUCER)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
25	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา สามารถบริหารเวลาและความเครียด ได้เป็นอย่างดี (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 :PRODUCER)				
26	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา เน้นเรื่องความคุ้มค่าและการบริหาร ต้นทุน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 16 :PRODUCER)				
27	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา สามารถนำเสนอและถ่ายทอดความคิด ให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องกลุ่ม ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 :BROKER)				
28	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา เป็นนักเจรจาที่มีความสามารถสูง (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 :BROKER)				
29	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา มักหาโอกาสใหม่ๆหรือบุคลากรใหม่เพื่อ นำไปสู่การเติบโตของหน่วยงานและ องค์กร (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 :BROKER)				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
30	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเป็นผู้นำมีความโดดเด่นในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 : INNOVATOR)				
31	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาพร้อมจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพและปัจจัยภายนอกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 : INNOVATOR)				
32	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเป็นผู้ที่สนใจด้านนวัตกรรม สนับสนุนความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่ของสมาชิกในทีมอยู่เสมอ (กรุณาดูเอกสาร pdf file หน้า 17 : INNOVATOR)				
33	การแบ่งภาระงานสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร? (กำหนดด้วยจำนวนเวลาเป็นร้อยละ (%) ของการใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่) - ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนและการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก % - ภารกิจด้านการบริหารการดำเนินงาน การประสานงาน การปฏิบัติงานภายใน ศูนย์ ฯ % - ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและสมาชิกรายบุคคล % - อื่นๆ (โปรดระบุ)..... %				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
34	<p>ความสมดุลของการแบ่งภาระงานสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ <u>ที่พึงประสงค์</u> ควรเป็นอย่างไร? (กำหนดด้วยจำนวนเวลาเป็นร้อยละ (%) ของการใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่)</p> <p>- ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนและการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก..... %</p> <p>- ภารกิจด้านการบริหารการดำเนินงาน การประสานงาน การปฏิบัติงานภายในศูนย์ ฯ %</p> <p>- ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและสมาชิกรายบุคคล %</p> <p>- อื่นๆ (โปรดระบุ)..... %</p>				

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา
เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม 1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
คำถามที่ 1-4 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับกลยุทธ์สถาบันที่เกี่ยวข้องกับโครงการสหกิจศึกษา					
1	เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของศูนย์/ สำนักสหกิจศึกษาถูกกำหนดโดยใครและผ่าน กระบวนการการอนุมัติอย่างไร?				
2	ตำแหน่ง”ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจ ศึกษาของสถาบันฯ”ที่พึงประสงค์ ควรเป็น ตำแหน่งงานที่เป็นวาระการปฏิบัติหน้าที่ หรือควรเป็นงานที่เป็นตำแหน่งถาวรและมี career path ชัดเจนในสายงานของสหกิจ ศึกษา? ความท้าทายในการสร้างความ เปลี่ยนแปลงนี้ ได้แก่ ประเด็นใดบ้าง?				
3	การเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่สำคัญ ของการดำเนินงานสหกิจศึกษาในสถาบัน ของท่าน ในปี 2559-2561 (ในอีก 3 ปีต่อ จากนี้) มีประเด็นสำคัญใดบ้าง?				
4	ตัวชี้วัดผลงานของภาระหน้าที่” ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของ สถาบันฯ”ที่พึงประสงค์ ควรเป็นอย่างไร?				

	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม ม 1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
	คำถามที่ 5-8 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย				
5	เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นภายในสถาบันหรือภายนอก มากกว่ากัน? (ภายในเช่น ดูแลเอาใจพนักงานและพัฒนาบุคลากร ธุรการระบุประเด็นภายในที่สนใจ หรือ งานตรวจสอบตามกฎระเบียบและตัวชี้วัด ภายนอกเช่น การลาด การหาเครือข่ายพันธมิตร ธุรการระบุประเด็นภายในที่สนใจ)				
6	ระบบการบริหารภายในสถาบันเป็นการกระจายอำนาจหรือไม่? ผู้นำในระดับใดที่มอบรับมอบอำนาจการตัดสินใจเรื่องการสรรหาบุคลากรหรือโครงสร้างทีมได้ด้วยตนเอง?				
7	สถาบันมีแนวโน้มขยายตัวหรือกำลังเน้นการรักษามาตรฐานและคุณภาพ?				
8	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา มีลักษณะที่เป็น visionary leader หรือไม่? หากไม่ใช่ มีลักษณะโดดเด่นในด้านใด (การเพิ่มผลิตผลการทำงาน, นวัตกรรม, การตลาด, การประสานงาน, การควบคุมมาตรฐาน?)				

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

.....

(ฐาณิฎา โชมพัตรภรณ์)

ผู้วิจัย

ดำเนินการตรวจสอบแล้ว เมื่อวันที่

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์

เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ชุดที่ 1

สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง :

- 1) แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยตามหลักสูตรครุศาสตร์ทฤษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษามีคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ
- 2) ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยฉบับนี้เท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยชื่อและชื่อสถาบันของท่านแต่อย่างใด
- 3) ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในครั้งนี้
- 4) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้นประมาณ 45 นาที นิสิตผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาเพื่อทำให้ข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำถามที่ 1 : คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นภายในสถาบันหรือภายนอก มากกว่ากัน? (ภายใน เช่น ดูแลเอาใจพนักงานและพัฒนาบุคลากร ภาวะระบุประเด็นภายในที่สนใจ หรือ งานตรวจสอบตามกฎระเบียบและตัวชี้วัด ภายนอกเช่นการตลาด การหาเครือข่ายพันธมิตร ภาวะระบุประเด็นภายในที่สนใจ)

คำถามที่ 2 : คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย

ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา มีลักษณะที่เป็น visionary leader หรือไม่? หากไม่ใช่ มีลักษณะโดดเด่นในด้านใด (การเพิ่มผลิตผลการดำเนินงาน, นวัตกรรม, การตลาด, การประสานงาน, การควบคุมมาตรฐาน?)

คำถามที่ 3 : คำถามที่เกี่ยวกับระดับการรวม/กระจายอำนาจของการบริหารภายในมหาวิทยาลัย

ระบบการบริหารภายในสถาบันเป็นการกระจายอำนาจหรือไม่? ผู้นำในระดับใดที่มอบอำนาจการตัดสินใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรหรือโครงสร้างทีมได้ด้วยตนเองหรือไม่?

คำถามที่ 4 : คำถามอื่นๆ

ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลงานของ ”ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ”ที่พึงประสงค์ ควรเป็นอย่างไร?

คำถามที่ 5 : คำถามที่เกี่ยวกับสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัย

ความคาดหวังที่ท่านมีต่อ ”ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ”ในอีก 3-5 ปีต่อจากนี้คืออะไร? และความโดดเด่นในการประเด็นจากคำถามข้อ 1- 2 ควรแตกต่างหรือไม่ และเป็นอย่างไร?

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุดที่ 1

สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา

(Director : self-assessment)

แบบสอบถาม

เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย



ชุดที่ 1

สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา
(หรือตำแหน่งงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)

แบบสอบถาม

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

คำชี้แจง :

- 1) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ตามหลักสูตรครุศาสตร์ทฤษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นที่ท่านมีต่องานของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
- 2) ข้อมูลในแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยฉบับนี้เท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด
 - 3) ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในครั้งนี้

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามที่ปรากฏจริงในสถาบันของท่านหรือแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ภายในองค์กรของท่านและกรุณาส่งกลับคืนตามซองเอกสารตอบกลับที่แนบมาพร้อมกันนี้ภายในวันที่ 20 เมษายน 2559

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่อยู่หน้าข้อความหรือเติมข้อความเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

1.1 < 1 ปี 1.2 1-3 ปี 1.3 ระหว่าง 3 ถึง 5 ปี 1.4 มากกว่า 5 ปี

2. การเข้าร่วมในโครงการสหกิจศึกษาของคณะต่างๆของสถาบันเป็นในลักษณะใด

2.1 เป็นภาคบังคับทุกคณะต้องเข้าร่วม 2.2 ตามความสมัครใจของแต่ละคณะ

3. แผนการบริหารงานสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นแผนงานที่มีระยะเวลาปี โดยแผนงานปัจจุบันเป็นแผนฉบับปี พ.ศ.ถึงปี พ.ศ.....

4. ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันเป็นตำแหน่งงานในลักษณะใด

4.1 เป็นวาระมีระยะเวลาครั้งละ ปี (กรุณาตอบ ข้อ 5. ต่อไป)

4.2 เป็นตำแหน่งที่มาจากแต่งตั้งที่ไม่วาระกำหนด(กรุณาข้ามคำถามข้อ5)

5. *สำหรับผู้ตอบ 4.1 เท่านั้น

กรณีที่การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเป็นวาระที่มีระยะเวลา ขณะได้รับมอบหมายหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา ภาระหน้าที่ด้านอื่นของท่านยังต้องทำควบคู่ไปด้วยหรือไม่?

5.1 ใช่ ยังคงต้องปฏิบัติภารกิจอื่นด้วย

5.2 ไม่ใช่ สามารถปฏิบัติภารกิจของศูนย์สหกิจฯอย่างเต็มเวลา

6. การแบ่งภาระงานของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร?

(กำหนดด้วยจำนวนเวลาเป็นร้อยละ (%) ของการใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่)

- ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนอนาคต หรือการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
..... %
 - ภารกิจด้านการบริหารงานภายในและปฏิบัติงานภายในสำนักงาน %
 - ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและพัฒนาสมาชิกรายบุคคล..... %
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) %
- รวม 100%

7. ท่านคิดว่าความสมดุลของการแบ่งภาระงานของท่านที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร?

(% ของการใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่)

- ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนอนาคต หรือการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
..... %
 - ภารกิจด้านการบริหารงานภายในและปฏิบัติงานภายในสำนักงาน..... %
 - ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและพัฒนาสมาชิกรายบุคคล
..... %
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) %
- รวม 100%

8. ท่านคิดว่า การเติบโตของสถาบันใน 3-5 ปี ข้างหน้ามุ่งเน้นด้านใดบ้าง และจะเกิดจากปัจจัยใดบ้าง?

	ประเด็นของการเติบโต	ปัจจัยหลักที่นำไปสู่การเติบโต องค์กร
1		
2		
3		

9. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลงานของ "ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ" ที่พึงประสงค์ ควรเป็นอย่างไร?

.....
.....

#	รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
27	ท่านทำรายงานหรือเอกสารต่างๆจำนวนมากและทำงานเชิงตรวจสอบเป็นส่วนใหญ่												
28	ท่านแก้ไขทุกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการไปตามขั้นตอนทุกชั้นอย่างเคร่งครัด บางครั้งนำไปสู่ความล่าช้าในการจบงาน												
29	ท่านบริหารในลักษณะสั่งการ ผู้ปฏิบัติต้องทำตามวิธีการทำงานที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด												
30	ท่านมีความคาดหวังต่อสมาชิกในทีมสูงจึงอาจทำให้ผู้ตามอึดอัดหรือเหนื่อยล้าหากไม่สามารถปรับตัวได้เท่ากับระดับที่ถูกคาดหวัง												
31	ท่านมีความโดดเด่นเรื่องการทำการตลาด ขยายธุรกิจ การสร้างพันธมิตรและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก												
32	ท่านมักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ซ้ำๆหรือวิธีการที่ใช้อยู่เดิมๆ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาของบุคลากรในการทดลองหรือทดสอบนวัตกรรมต่างๆ และลดทอนประสิทธิภาพผลของการทำงานตามเป้าหมายหลักที่วางไว้												

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)

.....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุดที่ 2
สำหรับอาจารย์นิเทศ/ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา
(Peers)

แบบสอบถาม

เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย



ชุดที่ 2

สำหรับคณาจารย์สหกิจศึกษา

แบบสอบถาม

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

คำชี้แจง :

- 1) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นที่ท่านมีต่องานของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
- 2) ข้อมูลในแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยฉบับนี้เท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด
- 3) ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในครั้งนี้

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามที่ปรากฏจริงในสถาบันของท่านหรือแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ภายในองค์กรของท่านและกรุณาส่งกลับคืนตามซองเอกสารตอบกลับที่แนบมาพร้อมกันนี้ภายในวันที่ 20 เมษายน 2559

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่อยู่หน้าข้อความหรือเติมข้อความเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ 1.1 ชาย 1.2 หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. ระยะเวลาในการเข้าร่วมในโครงการสหกิจศึกษา < 1 ปี 1-3 ปี มากกว่า 3 ปี
4. การเข้าร่วมในโครงการสหกิจศึกษาของคณาจารย์ในคณะต่างๆของสถาบันเป็นในลักษณะใด

4.1 เป็นภาคบังคับทุกคนต้องเข้าร่วม

4.2 ตามความสมัครใจของแต่ละคณะและแต่ละบุคคล

5. ท่านคิดว่ารูปแบบภาวะผู้นำของ "ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ" ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกิจศึกษาของสถาบันอย่างไรบ้าง?

.....

.....

6. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลงานของ "ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ" ที่พึงประสงค์ ควรเป็นอย่างไร?

.....

.....

#	รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
32	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ซ้ำๆหรือวิธีการที่ใช้อยู่เดิมๆ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาของบุคลากรในการทดลองหรือทดสอบนวัตกรรมต่างๆและลดทอนประสิทธิภาพผลของการทำงานตามเป้าหมายหลักที่วางไว้												

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา
 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
 รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีการก
 คล้ายคลึงกัน)

.....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุดที่ 3
สำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษา
(Staff)

แบบสอบถาม

เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย



ชุดที่ 3
สำหรับอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานภายในศูนย์สหกิจศึกษา
(หรือในหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)

แบบสอบถาม
เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

คำชี้แจง :

- 1) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย ตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นที่ท่านมีต่องานของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)
ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของท่าน
- 2) ข้อมูลในแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยฉบับนี้เท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด
- 3) ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในครั้งนี้

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามที่ปรากฏจริงในสถาบันของท่านหรือแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ภายในองค์กรของท่านและกรุณาส่งกลับคืนตามซองเอกสารตอบกลับที่แนบมาพร้อมกันนี้ภายในวันที่ 20 เมษายน 2559

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่อง ที่อยู่หน้าข้อความหรือเติมข้อความเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพตำแหน่งงาน/ของท่าน
 - 1.1 เจ้าหน้าที่ของศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา
 - 1.3 อาจารย์ประจำศูนย์สหกิจศึกษา
 - 1.5 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
2. เพศ 2.1 ชาย 2.2 หญิง
3. อายุ น้อยกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี
4. ระดับการศึกษา 4.1 อนุปริญญา 4.2 ปริญญาตรี 4.3 ปริญญาโท 4.4 ปริญญาเอก
 - 4.5 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของท่าน < 1 ปี 1-3 ปี ระหว่าง 3 ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี
6. การเข้าร่วมในโครงการสหกิจศึกษาของคณะต่างๆของสถาบันเป็นในลักษณะใด
 - 6.1 เป็นภาคบังคับทุกคณะต้องเข้าร่วม
 - 6.2 ตามความสมัครใจของแต่ละคณะ
7. การเข้าร่วมในโครงการสหกิจศึกษาของนิสิตในสถาบันเป็นในลักษณะใด
 - 7.1 เป็นภาคบังคับนิสิตทุกคนต้องเข้าร่วม
 - 7.2 ตามความสมัครใจของแต่ละคน
8. การแบ่งภาระงานสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร?

(กำหนดด้วยจำนวนเวลาเป็นร้อยละ (%) ของการใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่)

 - ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนอนาคต หรือการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก %
 - ภารกิจด้านการบริหารงานภายในและปฏิบัติงานภายในสำนักงาน %
 - ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและพัฒนาสมาชิกรายบุคคล %
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) %

รวม 100%

9. ความสมดุลของการแบ่งภาระงานสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา
ของสถาบันฯ ที่พึงประสงค์

ควรเป็นอย่างไร? (กำหนดด้วยจำนวนเวลาเป็นร้อยละ (%) ของการใช้เวลาใน
การปฏิบัติหน้าที่)

- ภารกิจระดับยุทธศาสตร์ การวางแผนอนาคต หรือการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัย
ภายนอก %
 - ภารกิจด้านการบริหารงานภายในและปฏิบัติงานภายในสำนักงาน
 - %
 - ภารกิจด้านดูแลบุคลากรในทีม การพัฒนาทีมงานและพัฒนาสมาชิกรายบุคคล
..... %
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) %
- รวม 100%

10. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลงานของ”ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาของสถาบันฯ
ที่พึงประสงค์ ควรเป็นอย่างไร?

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/
สำนักสหกิจศึกษา (หรืองานที่ภารกิจที่คล้ายคลึงกัน) ในมหาวิทยาลัยของท่าน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับ
รูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 5 ระดับ โดย

- 5 หมายถึง เป็นจริงตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุดหรือตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นจริงตรงกับสภาพปัจจุบันมากหรือตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นมาก
- 3 หมายถึง เป็นจริงตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลางหรือตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นจริงตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยหรือตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อย
- 1 หมายถึง เป็นจริงตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุดหรือตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
น้อยที่สุด

#	รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถประสานและแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
11	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษากำหนดแบบฟอร์มต่างๆเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมโดยละเอียด										
12	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามีความชำนาญในการบริหารงานข้ามสายงานและสามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น										
13	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถวางแผนเป็นขั้นตอนและกำหนดลักษณะของผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างชัดเจน										
14	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายของงานมากกว่าวิธีการ										
15	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถสร้างอิทธิพลทางความคิดหรือโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี										
16	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสนใจด้านนวัตกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม										
17	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจและทำให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้										
18	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเน้นเรื่องการสร้างความสามัคคีและความเป็นของทีมที่เข้มแข็ง										
19	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามีการตรวจตราเป็นประจำว่าสมาชิกปฏิบัติตามวิธีการและระเบียบปฏิบัติที่วางไว้และมีความคืบหน้าไปตามกำหนดการหรือไม่ทุกขั้นตอน										

#	รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
20	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์										
21	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถกระจายงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคนได้อย่างเป็นระบบ										
22	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามักจะขยับให้เป้าหมายของทีมสูงขึ้นเพื่อเพิ่มอัตราผลผลิตและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามากยิ่งขึ้น										
23	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามีความสามารถสูงในการเจรจาไกล่เกลี่ยระหว่างกลุ่มคนต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร										
24	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาสามารถในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ข้อมูลประกอบเพียงบางส่วนได้และพร้อมที่จะรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น										
25	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาจัดสรรและใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเด่นชัด										
26	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาตัดสินใจเป็นทีมและใช้เวลาในการหารือร่วมกันจนกว่าจะได้รับความเห็นหรือข้อสรุปที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับได้										
27	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาทำรายงานหรือเอกสารต่างๆจำนวนมากและทำงานเชิงตรวจสอบเป็นส่วนใหญ่										
28	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาแก้ไขทุกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการไปตามขั้นตอนทุกชั้นอย่างเคร่งครัด บางครั้งนำไปสู่ความล่าช้าในการจบงาน										
29	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษาบริหารในลักษณะสั่งการ ผู้ปฏิบัติต้องทำตามวิธีการทำงานที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด										

#	รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์ สหกิจศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
30	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา มีความคาดหวังต่อสมาชิกในทีมสูงจึงอาจทำให้ผู้ตามอึดอัดหรือเหนื่อยล้า หากไม่สามารถปรับตัวได้เท่ากับระดับที่ถูกคาดหวัง											
31	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา มีความโดดเด่นเรื่องการทำงานการตลาด ขยายธุรกิจ การสร้างพันธมิตร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก											
32	ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษามักไม่พอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ซ้ำๆหรือวิธีการที่ใช้อยู่เดิมๆ ซึ่งอาจทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาของบุคลากรในการทดลองหรือทดสอบนวัตกรรมต่างๆและลดทอนประสิทธิภาพของการทำงานตามเป้าหมายหลักที่วางไว้											

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักสหกิจศึกษา (หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน)

.....

.....

.....

.....

.....

(ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยฉบับที่ 1



โดย ฐานิฎา โชมพัตราภรณ์

นิสิตครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณา(ร่าง)รูปแบบภาวะผู้นำที่ 2:

ในวันพุธที่ 18 พฤษภาคม 2559 ณ ห้อง Starling

1 โรงแรม Greenery Resort – เขาใหญ่ เวลา

17:30 น-19:30 น

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
(ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในการวิจัยครั้งนี้ เป็นออกแบบกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญด้านการบริหารที่ต่อลงการของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา โดยคุณลักษณะสำคัญดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน/เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว ร่างรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จะมี 2 ทางเลือกที่ต้องการให้ท่านประเมิน
3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)รูปแบบทางเลือกที่ 1, (ร่าง)รูปแบบทางเลือกที่ 2 , และความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำทั้งสองรูปแบบทางเลือกไปปฏิบัติ
 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ในการประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติจำนวนมาก แต่ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรที่มีคุณภาพในอนาคตของประเทศอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของประเทศให้มีความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงานสูงขึ้น

ขอความกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งแบบประเมินกลับคืนผู้วิจัย **ภายในวันจันทร์ที่ 16 พฤษภาคม 2559** ทาง email หรือติดต่อให้มารับด้วยตนเอง



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ธัญญา โขมพัตราภรณ์

ผู้วิจัย/นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่งปัจจุบัน

สังกัด/ หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2 คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale)5 ระดับ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ เป็นดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมาก และมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ	5	เป็นไปได้สูงมาก สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็สูง
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็	4	เป็นไปได้สูง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็
3	มีความเหมาะสมปานกลาง ปฏิบัติได้ก็ไม่ได้ก็ไม่ได้เกิดความเสียหาย	3	เป็นไปได้พอสมควร มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้ในบางกรณี และประสบความสำเร็ในระดับปานกลาง
2	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์	2	เป็นไปได้ค่อนข้างต่ำ มีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ
1	มีความเหมาะสมน้อย อาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	1	ไม่มีความเป็นไปได้ เมื่อนำไปปฏิบัติคาดว่าจะไม่ประสบความสำเร็

รูปแบบทางเลือกที่ 2. “Team boundary spanning Innovator” ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เน้นการพัฒนาศูนย์สหกิจและนวัตกรรม

รายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำและการนำไปสู่การปฏิบัติ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ				
รูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมระหว่าง Innovator และ Negotiator																
ลักษณะสำคัญ	2.1. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่การทำงานเชิงรุก ค้นคว้าหาโอกาสทางธุรกิจอยู่เสมอ สร้างฐานพันธมิตรที่เข้มแข็ง พร้อมสร้างความแตกต่างจากรูปแบบสหกิจศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่เสมอ	5	4	3	2	1					5	4	3	2	1	
	2.2. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและมุ่งค้นหานวัตกรรมใหม่ให้แก่ศูนย์สหกิจศึกษาและแก่สถาบัน	5	4	3	2	1					5	4	3	2	1	
	2.3. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่สามารถตัดสินใจบนความเสี่ยงของสถาบันได้บนความพร้อมของข้อมูลและมีประสบการณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ตัดสินใจ	5	4	3	2	1					5	4	3	2	1	
	2.4. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เข้าถึงความต้องการของส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างแท้จริง(ผู้บริหารสถาบัน, ผู้บริหารหลักสูตร, อาจารย์ในรายวิชา, นักศึกษา, ตัวแทนภาคธุรกิจ, ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสถานประกอบการไทยและต่างประเทศ)พร้อมแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือเพื่อให้ได้มาซึ่ง win-win solutions กับทุกกลุ่มทั้งในระยะสั้นและมีความยั่งยืนในระยะยาว	5	4	3	2	1					5	4	3	2	1	
การนำไปสู่การปฏิบัติ	2.5. ทีมงานของศูนย์สหกิจศึกษามีความพร้อมและศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจที่มุ่งเน้นการขยายตัวและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบที่ต่อจากปัจจุบัน	5	4	3	2	1					5	4	3	2	1	

คุณลักษณะประกอบรูปแบบภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพผลการ การนำไปสู่ การปฏิบัติ	คุณลักษณะประกอบรูปแบบภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพผลการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
การนำไปสู่ การปฏิบัติ	2.6 ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยมีรูปแบบการบริหารคล่องตัว สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวของบริการการศึกษาที่จัดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.7 "การเรียนการสอนในลักษณะสหกิจศึกษาหรือการเรียนรู้อย่างบูรณาการกับการทำงาน" เป็นหนึ่งในการสร้างความสำเร็จเชิงธุรกิจหรือเชิงการตลาด (Differentiation strategy)" ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีจัดตั้งสหกิจศึกษาในปัจจุบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.8 สถาบันอุดมศึกษาไทยกำหนดให้"การเรียนการสอนในลักษณะสหกิจศึกษาหรือการเรียนรู้อย่างบูรณาการกับการทำงาน" เป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ("Coop office" positioning as a strategic unit) ไม่เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ หรือการพัฒนาที่ภษะ นักศึกษา (supporting unit)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.9 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่เป็นทั้งผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงข้อจำกัดในการทำงานไปสู่โอกาสได้เสมอ และเป็นนักการตลาดเชิงรุกจาก candidate/talent pool ภายในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.10 การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในอนาคตที่เป็นทั้งผู้ที่มีความสามารถเชื่อมโยงข้อจำกัดในการทำงานไปสู่โอกาสได้เสมอ และเป็นนักการตลาดเชิงรุกจาก candidate ภายนอกสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวธัญญา โขมพัตราภรณ์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยโอซาก้า (Osaka University) ประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาลญี่ปุ่น (Monbusho Scholarship) และ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ (MBA) ด้านการเงินและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Finance & Strategic Management) ที่ The Wharton School มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย (University of Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อพ.ศ. 2541 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีพ.ศ. 2553

เคยดำรงตำแหน่ง Regional Director (ภูมิภาคเอเชีย) ให้แก่บริษัท ON Semiconductor ประเทศสหรัฐอเมริกา ดูแลด้าน Human Resources Management และกลุ่มงานการจัดการ Post-merger Integration ระหว่าง