

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นางสาวปทุมพร เป็ยถนอม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 Graduate School.

AN INTEGRATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR ADMINISTRATORS
IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

MISS PATUMPHORN PEATHANHOM

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 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ
	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
โดย	นางสาวปทุมพร เป็ยถนอม
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณยศึกษิต

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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

ปทุมพร เป็ยถนอม: รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (AN INTEGRATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR ADMINISTRATORS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, 226 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากรคือ อาจารย์ประจำและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ 31.12

2. สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการ การฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับที่ 1 มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 47.84

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ภาควิชา_นโยบาย_การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา_บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา_2554

ลายมือชื่อนิติศ.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

##5284227627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : INTEGRATIVE LEADERSHIP / INTEGRATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL
 PATUMPRORN PEATHANHOM : AN INTEGRATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR
 ADMINISTRATORS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. ADVISOR : ASST. PROF.
 PONGSIN VISESSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. DUANGKAMOL TRAIWICHITKHUN, Ph.D.,
 226 pp.

This research was a descriptive research aimed to 1) study the current and ideal characteristics of integrative leadership for administrators in private higher education institutions 2) study current and ideal models of leadership development for administrators of private higher education institutions 3) develop integrative leadership development models for administrators in private higher education institutions. The populations were faculty members and administrators in private higher education institutions categorized as universities under Office of the Higher Education Commission. The summary of the research were as follows:

1. The administrators of private higher education institutions had high level of the characteristics of integrative leadership and had highest level of the ideal characteristics of integrative leadership. The Priority Needs Index_{modified}: PNI_{modified} resulted at 31.12 percent.

2. It was found that the current situation of leadership development model for administrators in private higher education institutions had moderate level of breakthrough training, change education, building change strategy, conscious process design, and conscious process facilitation. The ideal leadership development model was founded to had breakthrough training, change education, building change strategy, conscious process design, and conscious process facilitation in high level. The administrators in private higher education institutions needed leadership development by breakthrough training method the most at 47.84 percent.

3. The integrative leadership development model for administrators in private higher education institutions, Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development (BTMILD), emphasizing mindset, and experiential, and self management for personal transformation. The integrative leadership development model for administrators in private higher education institutions was assessed as high level of suitability and possibility.

Department:..... Educational Policy, Management and Leadership Student’s signature.....
 Field of Study:..... Educational Administration Advisor’s signature.....
 Academic Year :..... 2011 Co-advisor’s signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์จาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้จุดประกายความคิดในการทำ วิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา และแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและการช่วยเหลือในการทำ วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พันธ์ เฉชะคุปต์ รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร แหยมแสง รองศาสตราจารย์ ดร.วรนุช แหยมแสง ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้คำแนะนำ และข้อมูลที่มีคุณค่าในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และให้คำแนะนำด้วยความรักเมตตาตลอดระยะเวลาที่ ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แห่งนี้

กราบขอบพระคุณ อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 31 สถาบัน ที่ให้ความกรุณาอนุญาต ให้เก็บข้อมูลในสถาบัน และขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูง คณบดีและอาจารย์ประจำ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกท่านที่ให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลและการแสดงความคิดเห็นตามขั้นตอน กระบวนการวิจัย

กราบขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ดร.วัลลภ สุวรรณดี และ ดร.เสนีย์ สุวรรณดี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิตทุกท่าน ที่มีส่วนให้ กำลังใจ และช่วยเหลืองานของมหาวิทยาลัย ระหว่างที่ผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จน สำเร็จไปด้วยความเรียบร้อย

และขอกราบขอบพระคุณอีกครั้งสำหรับ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ ผู้สร้างแรง และพลังในการทำงาน การศึกษา การใช้ชีวิต และการกล้าเผชิญความท้าทายในการต่อสู้กับปัญหา

ท้ายนี้ขอขอบพระคุณ นายสุกิจ นางนฤดี ลิมนิธิวัฒน์ พี่สาว พี่ชาย หลานๆ และเหลนๆ ที่ เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนมาโดยตลอด ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับ อาจารย์ ดร.นฤมล พระใหญ่ กัลยาณมิตร ที่คอยดูแลช่วยเหลือ ให้ข้อคิดที่มีคุณค่าและแนวทางในการก้าวเดิน รวมทั้งกราบ ระลึกถึงคุณแม่หวัง และคุณพ่อใจ เปียถนอม ผู้ล่วงลับ ผู้ซึ่งมีมุมมองอันกว้างไกลและมอบโอกาส ทางการศึกษาซึ่งนับเป็นมรดกทางปัญญาอันล้ำค่ายิ่ง รวมทั้งให้การอบรมบ่มสอนจนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จ การศึกษาได้ด้วยความภาคภูมิใจ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	11
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	70
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	70
การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	77
การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	78

	การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์.....	81
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
	การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิง บูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและคำดัชนีความต้องการ จำเป็น.....	83
	ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	99
	การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิง บูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	104
	การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง).....	111
	ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	127
	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	132
	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนฉบับสมบูรณ์.....	135
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	150
	รายการอ้างอิง.....	170
	ภาคผนวก.....	175
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	176
	ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	181
	ภาคผนวก ค รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์.....	202
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	226

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	48
2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	83
3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา.....	85
4	ผลการสังเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์.....	96
5	ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	99
6	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	105
7	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	116
8	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	117
9	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการการพัฒนภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	119
10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ: การฝึกอบรมเชิงรุกที่เน้นการเปลี่ยนหลักคิด สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	127
11	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	132
12	โมเดลที่ 1 การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิงบูรณาการ.....	141
13	โมเดลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	143
14	โมเดลที่ 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง.....	146

	ญ
ตารางที่	หน้า
15	147
โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน.....	

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	14
3	คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน.....	16
4	คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	18
5	ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ.....	24
6	รูปแบบการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์.....	27
7	รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Michigan: ภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ 1 มิติ.....	28
8	ภาพถ่ายภาวะผู้นำ.....	30
9	รูปแบบประสิทธิผลของผู้นำ 3 มิติตามแนวคิด Reddin.....	32
10	แบบจำลองแสดงความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ของ Fiedler.....	35
11	ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม.....	38
12	สถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย.....	42
13	ขั้นตอนการวิจัย.....	69
14	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน (ฉบับร่าง).....	113
15	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน: รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	136

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การบริหารไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐ ภาคเอกชน บริษัท ห้างร้าน รวมทั้งการบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำต่างมีภาระหน้าที่ๆ สำคัญที่ต้องบริหารจัดการให้องค์การของตนเองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารที่มีประสิทธิผลและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานหรือองค์กร (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997: 272) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญเพราะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีในองค์กร (DuBrim, 2010: 25)

ในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงในด้านการจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชนและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน คือเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีปัญญาที่จะทำงานรับใช้สังคมได้ เป็นบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่จะนำสังคมได้ เป็นผู้เสียสละทำอะไรเพื่อส่วนรวม สนใจมองอนาคตของประเทศชาติ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของชาติ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการตามลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา และมีความชำนาญทางวิชาการ เฉพาะด้าน 3) การตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสังคมที่แท้จริง สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรของสถาบันให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในการพัฒนาประเทศ 4) การเป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง และ 5) การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความสมดุลและมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อพัฒนาความยั่งยืนให้กับประเทศ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2549: 36-37)

จากปรัชญาและเป้าหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรู้

ความสามารถ และมีการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินงานได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสูงขึ้น (เกษม วัฒนชัย, 2545: 84) ส่วนปัจจัยที่สำคัญมากในอีกด้านหนึ่งคือ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดระบบความร่วมมือ (Cooperative System) ในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความยินดีร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สถานศึกษามีจุดเด่นในการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน (อำรุง จันทวานิช, 2547: 15) นอกจากการทำให้เกิดความร่วมมือแล้วผู้นำยังต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการนำไปประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังที่ DuBrin (2010: 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader Characteristics and Traits) ในการใช้อำนาจในการนำ ใช้ความสามารถแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ผ่านไปยังอย่างราบรื่น และยังคงมีรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior and Style) ที่กระตือรือร้น ต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์กรและต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลายและมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ส่วน Bass and Stogdill (1990; cited by Lunenburg and Ornstein, 2004: 120) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ 1) มีความเด็ดเดี่ยว เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 2) มีความอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ อารมณ์ดีและมีความอบอุ่น 3) มีการจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบ รอบคอบ มีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเป็นที่ยังพาทองบุคคลอื่นได้ 4) มีความมั่นคงในอารมณ์ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) มีความเฉลียวฉลาด มองโลกในแง่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์

ส่วน Yukl (2010: 491-498) กล่าวว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยผสมผสานการใช้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theory) สอดคล้องกับ Achua and Lussier (2010: 16-17) ได้ให้ข้อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยการแสดงออกในการนำผู้อื่นซึ่งประกอบด้วยการใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตาม และสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์กรได้ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและมั่นคงต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ Angalet (2000: 55-57) ได้ศึกษา

กระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จากที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแนวคิดและประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต้องมีความรอบรู้ในทุกๆ ด้าน และมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าที่ชัดเจนของผู้นำ โดยผู้นำควรมีทักษะในการบริหารจัดการที่เหมาะสมตามสถานการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่สังคมพึงประสงค์ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบและมีพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างบารมี มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับฟังความคิดเห็น ควรใช้อำนาจสั่งการที่เหมาะสมและเป็นทางการ สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความรู้ความสามารถในงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงานและเสียสละเพื่อองค์กร มีกรอบการทำงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายชัดเจน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และมีวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยตามแนวคิดและประสบการณ์ มีลักษณะของการใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันคือ DuBrin, Bass and Stogdill, Yukl, Achur and Lussier และ Angalet และจากแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะของผู้นำในปัจจุบันควรมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทของสังคมไทย โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้แก่ผู้นำทางการศึกษาของไทยต่อไปในอนาคต

คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร และมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาองค์ความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ Hatala and Hatala (2005); Yukl (2010); Achua and Lussier (2010); DuBrin (2010); Angalet (2000); Daft (2008) และ Manning and Curtis (2009) ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) ซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก 2) การศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ประชากร ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” คือ อาจารย์ประจำและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภท

มหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 38 สถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ออนไลน์, 2554)

3. กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ อาจารย์ประจำ ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน จำนวน 380 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบโควตาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันละ 10 คน และได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 31 สถาบัน ตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนผู้วิจัย จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 84.52

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เพื่อใช้ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงและได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนผู้วิจัย จำนวน 31 สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 81.57

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารในการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความยืดหยุ่นในการนำ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารเกี่ยวกับความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารในการให้รางวัลตามสถานการณ์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 วิธีการ คือ การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง การสร้างยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง ส่วนประกอบของแบบจำลองเชิงความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย บริบทของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง อธิการบดีหรือคณบดี ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประเภทมหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” มีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Hatala and Hatala (2005); Yukl (2010); Achua and Lussier (2010); DuBrin (2010); Angalet (2000); Daft (2008) และ Manning and Curtis (2009) ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกรอบแนวทางการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. กรอบแนวคิดวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson and Anderson (2001: 168-173, 193-197) ดังนี้

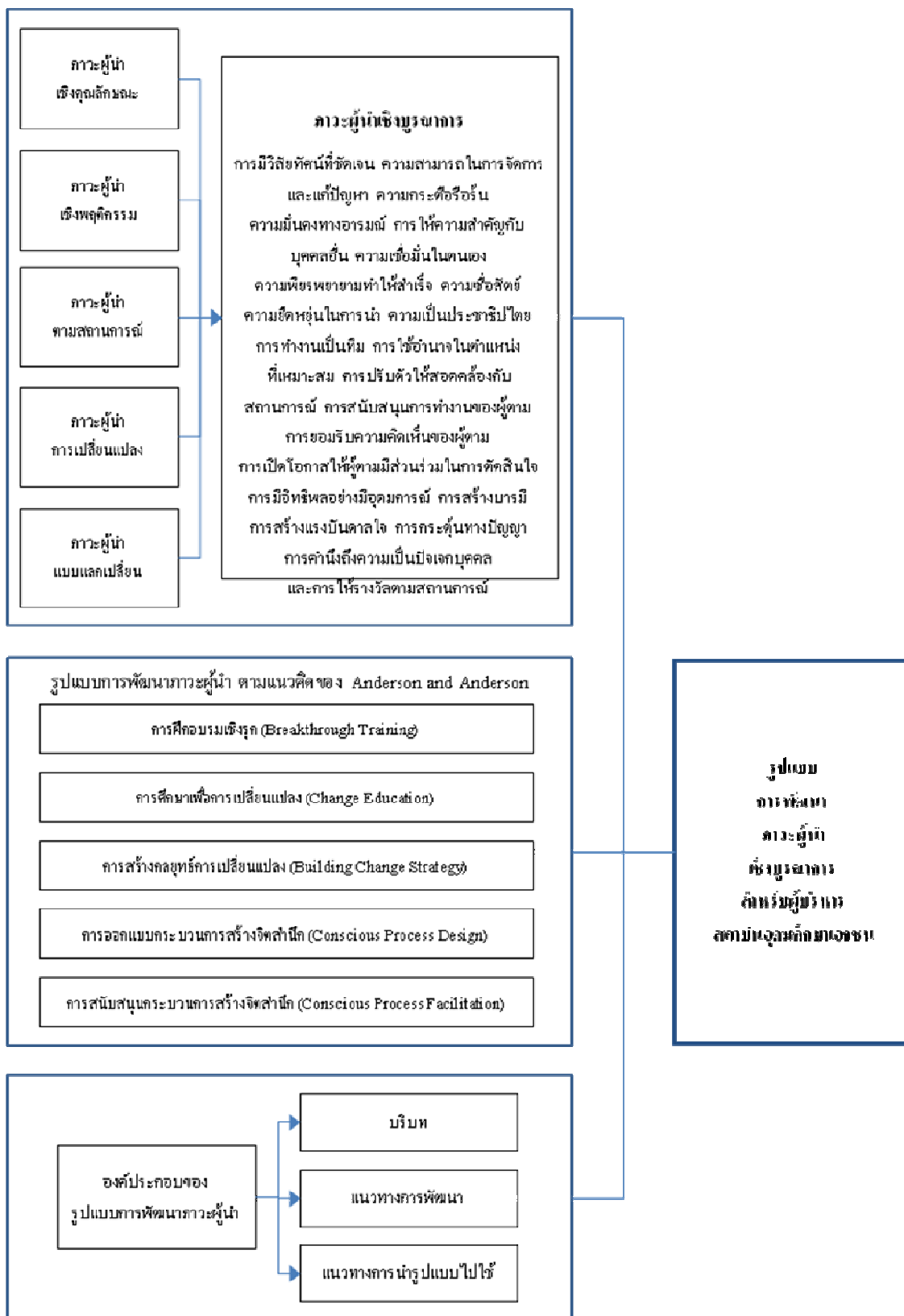
2.1 การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation)

2.2 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.4 การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.5 การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” มีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง และศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง)

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับสมบูรณ์)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้ใหม่ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งนักวิจัย นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้

2. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้

3. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นรูปแบบที่นักวิจัย นักวิชาการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้

4. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งรูปแบบเชิงความคิดสำหรับผู้บริหาร (Conceptual Model-for the Administrators) ที่สร้างจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีกระบวนการสร้างรูปแบบอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. การพัฒนารูปแบบ
5. การทดสอบรูปแบบ
6. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
7. โครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
8. วิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญของแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ตามลำดับดังนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ความเป็นองค์รวมในการนำตนเองและผู้อื่นที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ทัศนคติ ความรู้สึกร่วมกัน และวิธีการตอบสนอง สำหรับกระบวนการบูรณาการที่จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำนั้นจะครอบคลุม 1) วิสัยทัศน์ที่หลากหลาย 2) องค์ประกอบ 4 ประการของเขาวงกตปัญญา (กาย ใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ) และ 3) การรับรู้ตระหนักรู้ 3 ระดับ (บุคลิกภาพ ความเป็นเอกลักษณ์บุคคล และความเป็นสากล) และกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการฝึกเกี่ยวกับการใช้พลังความสามารถ การเสริมสร้าง

ความสำเร็จส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล และความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จะครอบคลุมหลักการ ปรัชญาและองค์ความรู้ของผู้นำ (Hatala and Hatala, 2005: 5) ส่วน Crosby and Kiedrowski (2007: 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำ องค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกใน 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของ องค์กร นอกจากนี้ Winston and Patterson (2006: 8) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ว่าเป็นการที่ ผู้นำผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ โดยมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย ระบบ การทำงาน ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำ เชิงบูรณาการยังต้องมีคุณลักษณะที่เป็นมิตร อ่อนน้อม มีความเมตตา ตระหนักถึงความสำคัญของ บุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยุติธรรมปราศจากความขัดแย้ง และมีความตั้งใจในการนำ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กรและเพื่อให้ผู้ตามมีความพอใจ ส่วน Moynihan and Ingraham (2004: 428) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงระบบการ บริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและการใช้เหตุผลในการนำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ขององค์กรและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือความเป็นองค์รวมในการนำตนเองและผู้อื่น ที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ตระหนักรู้ ความรู้สึนึกคิด และวิธีการตอบสนอง และพฤติกรรม ของผู้นำที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกใน 4 ระดับ คือ ระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือ แก้ไขปัญหาขององค์กร โดยผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ และมุ่งเน้นความสำคัญ ของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงานให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดของ องค์กร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ประมาณกลาง ค.ศ.1970 กระบวนทัศน์เกี่ยวแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ กระบวนการเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาใช้ร่วมกันเพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลของ ผู้นำต่อผู้ตาม ที่ทำให้เกิดประสิทธิผล หรืออิทธิพลของการนำที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ตาม Yukl (2010: 491-498) และ Angalet (2000: 55-57) ได้ศึกษากระบวนทัศน์ใหม่ในเรื่องภาวะผู้นำ ในยุคที่ 21 พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละ

ทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นการนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ร่วมกันจะช่วยให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ Hatala and Hatala (2005: 7) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการพัฒนามาจากแนวคิดหลากหลายที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำไปประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งพยายามรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำ ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันดังนี้ DuBrim (2010: 35-47) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ และมีลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น จนกล่าวได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม อุปนิสัย ให้ผู้อื่นเห็น โดยแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพึงพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 8 ด้าน ดังภาพประกอบที่ 1



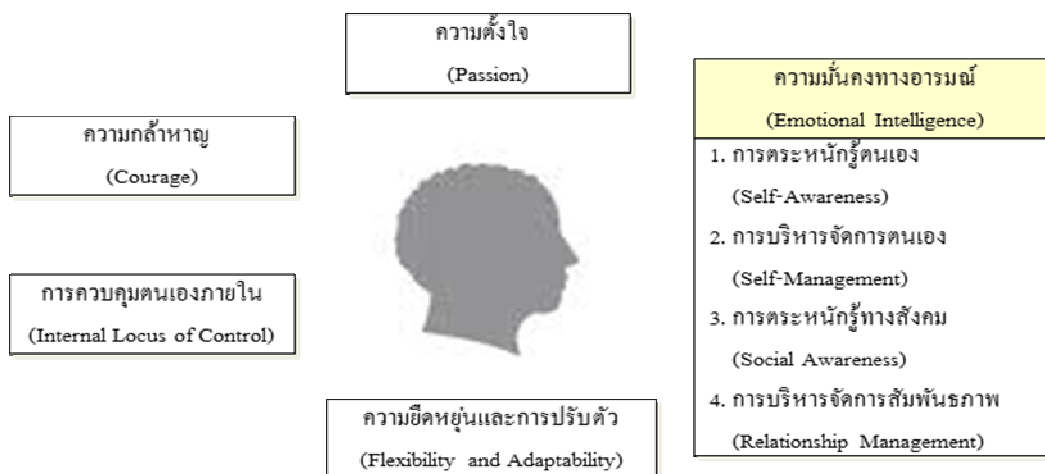
ภาพประกอบที่ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล (General Personality Traits of Effective Leaders)

ที่มา: DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning. pp. 34.

จากภาพประกอบที่ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล (General Personality Traits of Effective Leaders) อธิบายได้ดังนี้ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความอ่อนน้อมถ่อมตัว (Humility) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนควรมีภายในตนเอง เพราะความอ่อนน้อมถ่อมตัวจะช่วยให้รู้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำในแต่ละเวลาและสถานการณ์ ให้เกียรติผู้อื่น ไม่โอ้อวด และใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) คือการเป็นบุคคลที่เชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องแสดงออกให้สมาชิกภายในองค์กรได้เห็นถึงความมั่นคงทางอารมณ์ มีเหตุผล และมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Authenticity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ ผู้นำต้องเป็นคนซื่อสัตย์ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นคนที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและมีความชัดเจนจนผู้อื่นยอมรับ นอกจากนี้การเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสามารถเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การเป็นบุคคลที่เปิดเผย (Extraversion)

เป็นบุคลิกภาพที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และเป็นลักษณะที่โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ปฏิบัติงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นการแสดงความคิด ความรู้สึกทัศนคติ ตลอดจนความต้องการ ได้อย่างถูกเวลา สถานที่ และบุคคล การแสดงออกที่เหมาะสมช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และความอบอุ่นและเอื้ออาทร (Enthusiasm, Optimism and Warmth) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และความอบอุ่นและเอื้ออาทร เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเต็มใจและตั้งใจ ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นได้ด้วยคำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น การบริหารงานนั้นต้องการผู้นำที่กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และแสดงความเอื้ออาทรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์ในการทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนอารมณ์ดีและไม่รู้สึกเครียดเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้นอารมณ์ขันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่จะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และลดความเป็นปรปักษ์ของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้นำมีอำนาจเหนือกลุ่มได้

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits of Leaders)

ที่มา: DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning. pp.43.

จากภาพประกอบที่ 3 คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits of Leaders) อธิบายได้ดังนี้

ความตั้งใจในการทำงาน (Passion for the Work) เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานร่วมด้วยเกิดการยอมรับและมีความตั้งใจในการปฏิบัติตามเช่นกัน ซึ่งความตั้งใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จ

ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นความสามารถในการที่เข้าใจความรู้สึกและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ดังนั้นความมั่นคงทางอารมณ์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้เป็นผู้นำต้องมีและแสดงออกให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้เห็นและสัมผัสได้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของความมั่นคงทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) เป็นความสามารถในการที่จะเข้าใจความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้อื่น บุคคลที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง จะเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าในตนเองสูงเช่นกัน ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูงจะมีสติและรับรู้ความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองว่าเป็นอย่างไร รับรู้จุดแข็งและจุดด้อยของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ และพัฒนาจุดด้อยของตนเอง ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงาน ซึ่งส่งผลให้ทีมงานรู้สึกเชื่อใจและ

เต็มใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และความมั่นคงทางอารมณ์ รวมทั้งการปรับตัว ผู้นำที่มีการบริหารจัดการตนเองอยู่ในระดับดีจะช่วยป้องกันปัญหาการกระทบกระทั่งทางอารมณ์และลดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กร และการตระหนักรู้ทางสังคม (Social-Awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความเห็นอกเห็นใจ และให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ผู้บริหารมีความเห็นใจสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารหาแนวทางในการเพิ่มค่าแรงให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนการบริหารจัดการสัมพันธ์สภาพ (Relationship Management) เป็นทักษะส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่นที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ผู้นำที่มีวิธีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี เวลาสมาชิกในองค์กรเกิดความตึงเครียดกับสถานการณ์เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อให้กำลังใจและแสดงอารมณ์ขันเพื่อให้เกิดการผ่อนคลาย

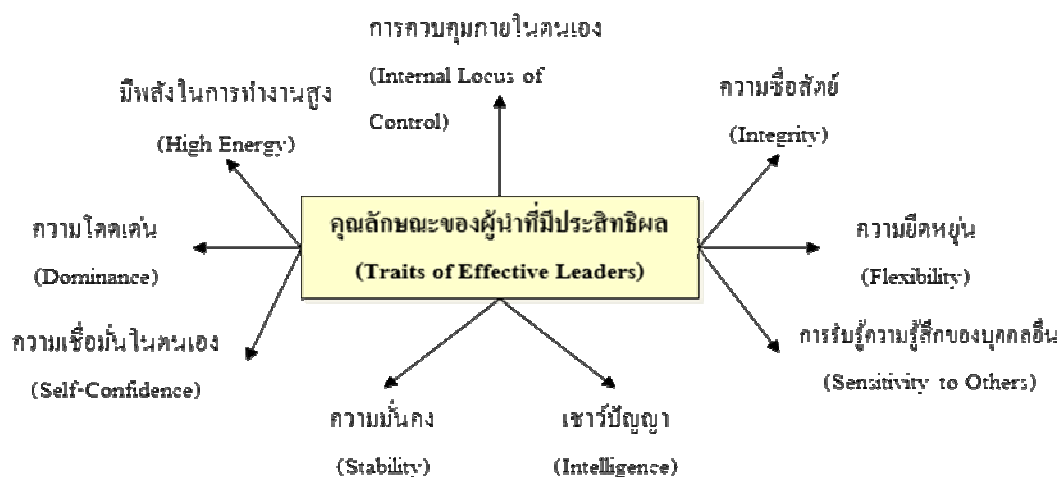
ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

การควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อว่าเป็นผู้ควบคุมและกำหนดชีวิตตนเองได้ ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน เข้มแข็ง รวมทั้งมีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม

ความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความรับผิดชอบ และไม่หลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับปัญหา เมื่อเกิดภาวะวิกฤตต้องกล้าที่จะเสี่ยงตัดสินใจเพื่อที่จะแก้ไข ขจัดอุปสรรค และใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปได้

นอกจากนี้ Achua and Lussier (2010: 33-37) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่รวบรวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และจากผลการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Big Five) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness) การมีสติและคุณธรรม

(Conscientiousness) วัฒนธรรม (Culture) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional) และบุคลิกภาพ
เปิดเผย (Extraversion) มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล
ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait of Effective Leaders)

ที่มา: Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning. pp.33.

จากภาพประกอบที่ 4 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait of Effective Leaders) มีรายละเอียดของแต่ละคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) ความโดดเด่น (Dominance) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของ Big Five ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและยอมรับความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก โดยไม่ใช่อำนาจ ไม่กดขี่ข่มเหงหรือบีบบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) มีพลังในการทำงานสูง (High Energy) ผู้นำที่มีพลังในการทำงานสูง จะมีแรงผลักดันภายในตนเองในการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความพยายามและความอดทนต่อความเครียดและมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น และมีทัศนคติที่ดีต่องานยอมรับผลทางลบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า

3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งของผู้นำ ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ ความคิด และมีศักยภาพ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นผู้อื่นเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่จะนำพาผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายได้ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่รู้สึกลัวตนเองยุ่งยากหรือลำบาก ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นตัวทำนายความสำเร็จ

4) การควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นความเชื่อในความสามารถในการควบคุมภายในตนเอง และการควบคุมภายนอก ซึ่งความเชื่อในการควบคุมภายนอกจะเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมคนอื่นให้มีผลปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการได้ แต่ในทางกลับกันการควบคุมภายนอกจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติต่ำ ส่วนความเชื่อในการควบคุมภายในตนเอง จะทำให้เกิดผลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานทางบวกของภาวะผู้นำที่เกิดจากความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อองค์กร การควบคุมภายในตนเองเป็นแนวโน้มในการที่จะได้รับการพัฒนาให้แก่ผู้นำทุกคนที่ต้องการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

5) ความมั่นคง (Stability) พัฒนามาจากความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารจัดการ โดยผู้นำมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่ใช่อารมณ์เวลาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีความเข้าใจคนอื่น รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6) ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความจริงใจและมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งทำให้อื่นเกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ได้แก่ การกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยความโปร่งใส การไม่พูดโกหก ไม่ฉ้อโกง ไม่ลักขโมย ความซื่อสัตย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

7) เซาว์ปัญญา (Intelligence) เป็นกระบวนการคิดและความสามารถในการคิดในการแก้ไขปัญหาและมีกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นความสามารถของการใช้สติปัญญา ซึ่งเซาว์ปัญญาเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของผลการปฏิบัติงาน และนักวิจัยในปัจจุบันแนะนำให้วัดเซาว์ปัญญา โดยการวัดแบบพหุปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเซาว์ปัญญามีองค์ประกอบดังนี้ การตระหนักรู้ตนเอง การตระหนักรู้สังคม การบริหารจัดการตนเอง และการบริหารจัดการสัมพันธภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวและการโอนอ่อนผ่อนตามของผู้นำ

8) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือความสามารถในการปรับตัวที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยการปรับความคิด ความรู้สึกของตนเองให้คล้อยตามสถานการณ์และต่อบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

9) การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitivity to Others) เป็นความเห็นใจสมาชิกภายในกลุ่ม หรือส่วนบุคคล มีการสื่อสารเพื่อให้คนอื่นรับรู้ว่าคุณเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร ให้กำลังใจ ถ้าผู้นำไม่รับรู้ความรู้สึกของสมาชิกจะทำให้สมาชิกไม่รับรู้ความรู้สึกของผู้นำเช่นกัน การรับรู้ความรู้สึกไม่ได้เน้นจุดสำคัญว่าเกิดอะไรขึ้น แต่เน้นความสำคัญที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร

ส่วน Manning and Curtis (2009: 30-32) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ห้องค์การเจริญก้าวหน้าและเติบโต ซึ่งผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและสรุปคุณลักษณะของผู้นำได้ 10 คุณลักษณะดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และมีเป้าหมายชัดเจน วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนแผนที่ทำให้ผู้นำรู้ว่าต้องทำอะไร อย่างไร และเพื่ออะไร ไปในทิศทางไหน และนอกจากนี้ยังสร้างความไว้วางใจและยอมรับของผู้ตาม

2) ความสามารถ (Ability) ผู้นำต้องรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด อะไรทำได้ดี และอะไรทำได้ไม่ดี รวมทั้งความสามารถในการจัดการและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งความสามารถที่สำคัญของผู้นำคือ ความรู้ ทักษะ และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เช่น การช่วยผู้ตามหาทางแก้ปัญหา การให้คำปรึกษาและแนะนำการให้ข้อมูล

3) กระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ ความตั้งใจและมุ่งมั่น มีความสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จอย่างมีความสุข และเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

4) ความมั่นคง (Stability) ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง การเข้าใจความคิด ความรู้สึก รวมทั้งปัญหาของคนอื่นๆ มีความเห็นอกเห็นใจ และให้การช่วยเหลือในฐานะของเพื่อนมนุษย์

5) การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น (Concern of Others) เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การไม่เข้าไปทำให้คนอื่นเดือดร้อน ความจริงใจ ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งดีๆ ให้ผู้อื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่เห็นแก่ตัว ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้อื่น

มาเป็นอันดับหนึ่ง ชื่อสัตย์และจงรักภักดี ซึ่งถ้าผู้นำแสดงออกถึงคุณลักษณะดังกล่าวในข้างต้น ก็จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติต่อผู้นำในลักษณะเดียวกัน

6) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นความสามารถของบุคคลที่มีจิตใจเข้มแข็ง นักวิจัยของศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความมั่นใจ และมีอารมณ์ที่สงบ ไม่ตื่นตระหนกเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ตึงเครียด

7) ความเพียรพยายาม (Persistence) ผู้นำต้องมีความพยายามทำให้ถึงที่สุดแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่ยากจนกระทั่งเกิดความสำเร็จ ซึ่งความเพียรพยายามจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

8) ความกระปรี้กระเปร่า (Vitality) เป็นความสดชื่นแจ่มใสและเป็นพลังในการนำเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมาย สร้างความอดทน ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำต้องดูแลตนเองให้มีสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจให้แข็งแรงเพื่อเกิดความกระฉับกระเฉง

9) ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีทักษะต่างๆ เช่น การมองโลกในแง่ดี การมีความอดทนสูง รวมทั้งหมายถึงบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใส ซึ่งจะทำให้ผู้ตามสรรเสริญและมีความพึงพอใจต่อผู้นำ

10) ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์จะไม่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ตามในองค์กร

ส่วน Bass and Stogdill (1990; cited by Lunenburg and Ornstein, 2004: 120) ได้รวบรวมและจัดกลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้ 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) ความเด็ดเดี่ยว เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น และมีความแน่วแน่ที่จะ ทำสิ่งที่ตั้งใจ ให้ประสบความสำเร็จ 2) ความอ่อนโยน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ อารมณ์ดี และมีความอบอุ่น (Agreeableness) 3) ความมีจิตสำนึก เป็นการแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีความพากเพียร มีการจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบ มีความทะเยอทะยาน มีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้ รวมทั้งมีคุณลักษณะการบังคับตนเองได้เป็นอย่างดี (Conscientiousness) 4) ผู้ที่มีภาวะผู้นำนั้นต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง (Emotional Stability) และ 5) ความเฉลียวฉลาด เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความคิด ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี มีความคิดสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความเชื่อว่า คุณลักษณะของผู้นำ มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

การควบคุมภายในตนเอง ความมั่นคง เซอร์วิปัญญา การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตัว ความไว้วางใจได้ การเป็นบุคคลที่เปิดเผย การแสดงออกที่เหมาะสม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่นและเอื้ออาทร อารมณ์ขัน ความตั้งใจในการทำงาน ความกล้าหาญ ความโดดเด่น มีพลังในการทำงานสูง วิสัยทัศน์ ความสามารถกระตือรือร้น ความเพียรพยายาม ความกระปรี้กระเปร่า ความสามารถพิเศษ ความเด็ดเดี่ยว ความอ่อนโยน และความมีจิตสำนึก

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณปลาย ค.ศ.1940 นักทฤษฎีภาวะผู้นำหลายคนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่และไม่ครอบคลุมประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงทำให้นักวิจัยกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์หันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างจริงจัง โดยมีกรอบของแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรเป็นอย่างไร และมีสมมติฐานว่า “ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้เพราะพฤติกรรม การนำที่ไม่ได้มีมาโดยกำเนิด” โดยศึกษาว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ และในปัจจุบันนักวิจัยก็ยังคงทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะพฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงทำให้นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่หลายกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Iowa (State University of Iowa Studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) และทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Achua and Lussier, 2010: 64) โดยมีรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีดังต่อไปนี้

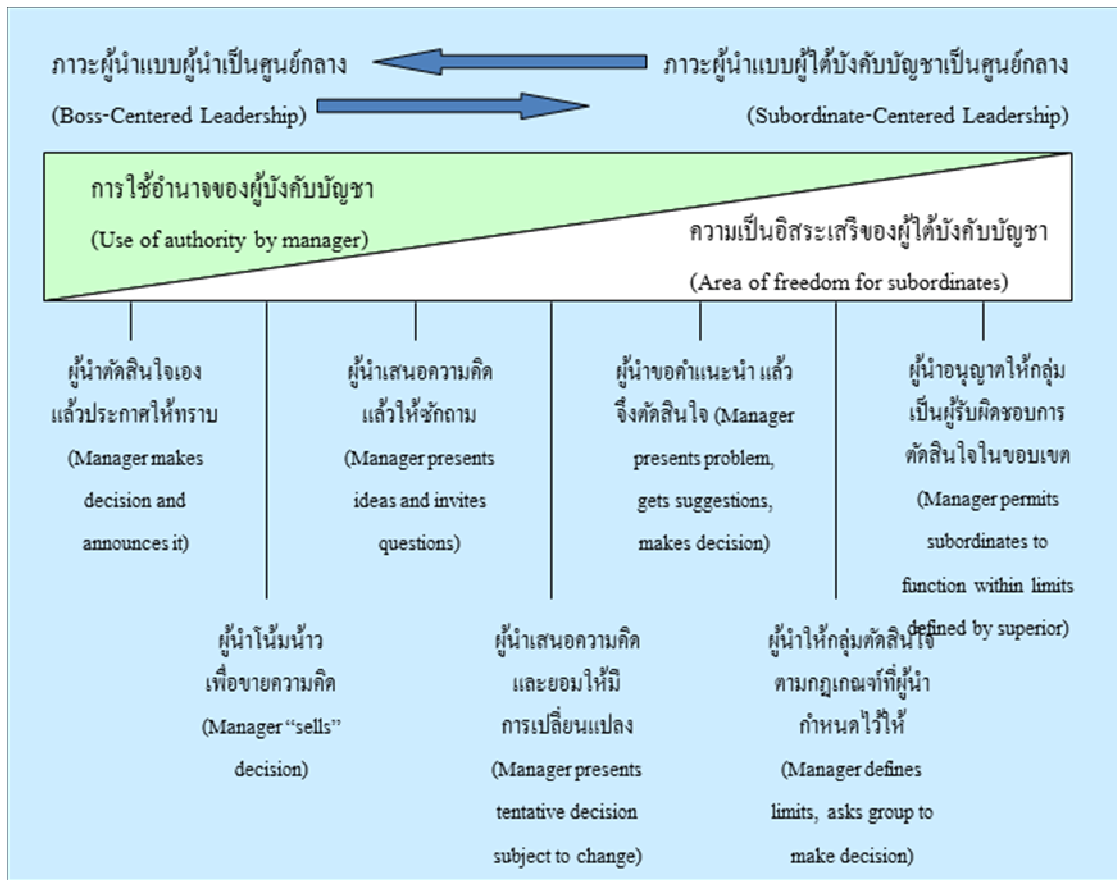
1) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Iowa (State University of Iowa Studies)

ในปี ค.ศ.1930 ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำจะเป็นที่นิยม Kurt Lewin และคณะได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย Iowa โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) เป็นภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และให้ผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติตาม ผู้นำจะคิดตามใกล้ชิดกับหัวหน้างานกลุ่มต่างๆ ส่วนแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามมากและจะไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ หรือมอบหมายให้กลุ่มตัดสินใจเลือกวิธีการการทำงานด้วยตนเอง โดยจัดตั้งอยู่

ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งบางครั้งเรียกว่าแบบมีส่วนร่วมหรือแบบเสมอภาค ผู้นำจะไม่เข้าไปแนะนำหรือดูแลการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งจากรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบดังกล่าวในข้างต้น พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารประสบความสำเร็จและทำให้องค์การมีการพัฒนามากกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แต่อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน เช่น บางครั้งภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ยกเว้นผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ตามมีความแน่นอนคือผู้ตามที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีความพึงพอใจต่อผู้นำสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Iowa ได้รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์และบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ซึ่งถ้าผู้นำเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ Tannenbaum and Schmidt (1973; cited by Daft, 2008: 44-45) ได้ศึกษาความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกอย่างต่อเนื่องและใช้รูปแบบของพฤติกรรมในการบริหารงานหลายๆ รูปแบบร่วมกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นมีความผันแปรไปตามการใช้อำนาจของผู้นำ หรือผันแปรไปตามความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ประเภทเผด็จการและประเภทประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นจะอยู่ระหว่างผู้นำทั้งสองแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำในขณะนั้น ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum)

ที่มา: Tannenbaum, R., and Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. (May-June) cited by Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning. pp. 45.

จากภาพประกอบที่ 5 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) มีรายละเอียดของภาวะผู้นำต่อเนื่องดังต่อไปนี้

พฤติกรรมที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองและประกาศให้ทราบ (Manager makes Decision and Announces It) ในกรณีนี้ผู้นำจะเป็นผู้วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมด โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม และเมื่อประกาศสิ่งที่ได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำจะไม่สนใจต่อความคิดเห็นหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นเช่นใด

พฤติกรรมที่ 2 ผู้นำโน้มน้าวเพื่อขายความคิด (Manager "Sell" Decision) ในกรณีนี้ผู้นำประกาศการตัดสินใจแล้ว และรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึก

ต่อต้าน ผู้นำจะหาทางลดความรู้สึกนั้น โดยชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมที่ 3 ผู้นำเสนอความคิดแล้วเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ซักถาม (Manager Presents Ideas and Invites Questions) ในกรณีนี้ผู้นำจะชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ แล้วเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ซักถามเพื่อความเข้าใจและรับรู้ถึงความพยายามที่ผู้นำจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้นำและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ

พฤติกรรมที่ 4 ผู้นำเสนอความคิดและขอมให้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดได้ (Manager Presents Tentative Decision Subject to Change) กรณีเช่นนี้ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำเป็นสำคัญ

พฤติกรรมที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและตัดสินใจ (Manager Present the Problems, Get Suggestions, Makes Decision) ผู้นำจะให้โอกาสผู้บังคับบัญชาเสนอวิธีการและแนวทางแก้ไขปัญหา และผู้นำจะเลือกแนวคิดและวิธีการที่ดีและมีเหตุผลไปใช้ในการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่ 6 ผู้นำกำหนดขอบเขตและกฎเกณฑ์ แล้วขอความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาช่วยตัดสินใจตามขอบเขตและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Manager Defines Limits, Asks Group to Make Decision) โดยผู้นำกระทำตนเสมือนสมาชิกกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

พฤติกรรมที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย (Manager Permits Subordinates to Function within Limits Defined by Superior) ในกรณีนี้ผู้นำยินยอมให้กลุ่มรับผิดชอบและตัดสินใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเพียงแต่ต้องรับรู้ความเป็นไปในการดำเนินการตามภารกิจเท่านั้น และคอยพยายามช่วยเหลือและร่วมกันรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจทุกอย่างที่กลุ่มดำเนินการ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมที่ 1 ด้านซ้ายมือของภาพประกอบที่ 5 ผู้นำจะมีลักษณะแบบเผด็จการ ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และค่อยๆ เปลี่ยนไปในทางขวามือตามลำดับที่ 2, 3, 4, 5 ซึ่งผู้นำจะให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนถึงลำดับที่ 6 และ 7 ซึ่งอยู่ด้านขวามือของภาพประกอบที่ 5 ซึ่งผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้บังคับบัญชามากที่สุด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันในเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ในยามปกติผู้นำอาจตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยพฤติกรรมที่เป็นแบบประชาธิปไตย แต่ในยามที่มีเหตุการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำคนเดียวกัน

อาจตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยพฤติกรรมแบบเผด็จการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมต่อเนื่องในลักษณะต่างๆ ที่แสดงในข้างต้นเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของผู้นำที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผู้นำดำเนินการกิจอยู่

2) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Studies)

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Ohio เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1950 โดยการริเริ่มของ Carrol L. Shartle และต่อมา John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้ศึกษาและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมของผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแบบวัดดังกล่าวสามารถจำแนกผู้นำออกได้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกกับผู้ตามที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่องค์กรต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนดวิธีการทำงาน และการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสำเร็จ 2) ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไวในการรับรู้ความรู้สึกของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในด้านการยอมรับความคิดเห็น ความไว้วางใจต่อกัน ชื่นชมและรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม มีการสื่อสารสองทาง ยอมรับคำแนะนำของผู้ตามและนำมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การแสดงความห่วงใยต่อผู้ตาม เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้นำ (Daft, 2008: 46; Achua and Lussier, 2010: 67-68) ดังภาพประกอบที่ 6



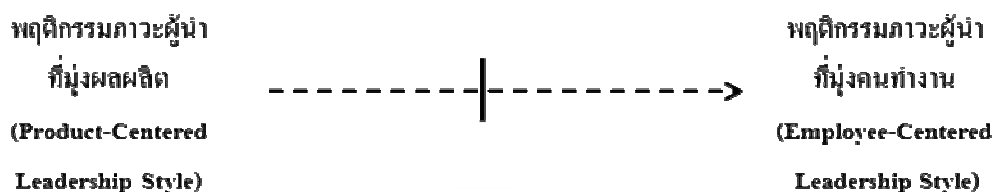
ภาพประกอบที่ 6 รูปแบบการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้านกึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (The Ohio State University Leadership Model: Four Leadership Styles)

ที่มา: Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning. pp.68.

จากภาพประกอบที่ 6 รูปแบบการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้านกึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (The Ohio State University Leadership Model: Four Leadership Styles) ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ Ohio พบว่า ผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานสูงจะมีผลดำเนินงานและความพึงพอใจสูงกว่าผู้นำแบบอื่น และพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเสมอไป ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลอาจมุ่งคนสูงมุ่งงานต่ำ หรือมุ่งคนต่ำมุ่งงานสูงก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

3) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan (The University of Michigan)

ในปี ค.ศ.1946 ขณะที่มหาวิทยาลัย Ohio กำลังศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่นั้น นักวิจัยของศูนย์วิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Michigan นำโดย Rensis Likert ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล โดยเก็บข้อมูลจากแบบวัดและจากการสัมภาษณ์เพื่อแยกแยะความแตกต่างด้านพฤติกรรมระหว่างหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกับผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำขององค์กรประเภทต่างๆ จำนวนมาก ผลการวิจัยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคนทำงาน (Employee-Centered Leader Style) และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leader Style) (Achua and Lussier, 2010: 66-67; Daft, 2008: 48) ดังภาพประกอบที่ 7



ภาพประกอบที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Michigan: ภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ 1 มิติ (The University of Michigan Leadership Model: Two Leadership Styles, One Dimension)

ที่มา: Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning. pp.67.

จากภาพประกอบที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Michigan: ภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ 1 มิติ (The University of Michigan Leadership Model: Two Leadership Styles, One Dimension) มีรายละเอียดดังนี้

(1) รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนทำงาน (Employee-Centered Leader Style) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำแสดงออกถึง

ความไว้วางใจและเคารพนับถือต่อผู้ตามเพื่อช่วยจูงใจผู้ตามให้ผลิตผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตสูง

(2) รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leader Style) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมเข้มงวดในการทำงาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน รวมทั้งการตรวจสอบงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อต้องการให้งานออกมาสมบูรณ์แบบที่สุด

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของของมหาวิทยาลัย Michigan และของมหาวิทยาลัย Ohio ผลที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมมุ่งคนทำงานและพฤติกรรมมุ่งผลผลิตมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจกรรมและพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่ยังมีสิ่งที่แตกต่างกันคือแนวคิดการศึกษามหาวิทยาลัย Michigan ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งระหว่างพฤติกรรมมุ่งคนทำงานหรือพฤติกรรมมุ่งผลผลิต ซึ่งเป็นแนวคิดมิติเดียว (One-Dimensional Classification) ส่วนแนวคิดของการศึกษามหาวิทยาลัย Ohio เป็นแบบสองมิติ (Two-Dimensional Classification) โดยผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจกรรมและมุ่งมิตรสัมพันธ์ เป็นการผสมผสานทั้งสองมิติเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังนั้นกล่าวโดยสรุป การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan และการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio มีความสอดคล้องกันกล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี

4) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำไม่ได้หยุดลงจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan เท่านั้น ใน ค.ศ.1964 Blake and Mouton นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้นำแนวคิดพื้นฐานของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายภาวะผู้นำที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน (Concern for People) หมายถึง สัมพันธภาพที่อบอุ่นระหว่างบุคคล เช่น การยอมรับ ให้เกียรติ และเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพ ส่วนมิติมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง การประสบความสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาสู่การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ (Achua and Lussier, 2010: 69-70; DuBrin, 2010: 117-118; Daft, 2008: 48-49) ดังภาพประกอบที่ 8

สูง (High)	1,9							9,9
มิติมุ่งที่คน (Concern for People)	ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ (Country Club)			ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team)				
				5,5				
	ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of The Road)			ผู้นำแบบเอาแต่ใจ (Authority-Compliance)				
ต่ำ (Low)	1,1							9,1
	ต่ำ (Low)	มิติมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production)						สูง (High)

ภาพประกอบที่ 8 ตารางแบบภาวะผู้นำ (The Leadership Grid)

ที่มา: Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning. pp.49.

จากภาพประกอบที่ 8 ตารางแบบภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) สามารถอธิบายรายละเอียดตารางแบบภาวะผู้นำได้ดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคนแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเพื่อจัดทำเป็นตารางตารางที่มีด้านแนวนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต และด้านแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน ตารางตารางที่เกิดขึ้นเป็นแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา มีอารมณ์เฉยเมย ไม่เข้าสังคม และกิจกรรมต่างๆ

(2) ผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9, 1 (Authority-Compliance) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก และให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องไม่จำเป็น

ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผลผลิต พฤติกรรมที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม การใช้อำนาจ และบีบบังคับให้คนทำงานหนักเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

(3) ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ หรือแบบ 1, 9 (Country Club) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสำคัญกับงาน (Low Concern for Task) แต่จะให้ความสำคัญต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High Concern for People) ไม่เน้นการทำงานหนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ทำงานกันแบบสบายๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

(4) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of The Road) เป็นผู้ที่มีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นผู้หาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือให้เกิดความพอใจในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านเท่าๆ กัน พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยๆ คือ การประนีประนอม บางครั้งยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง

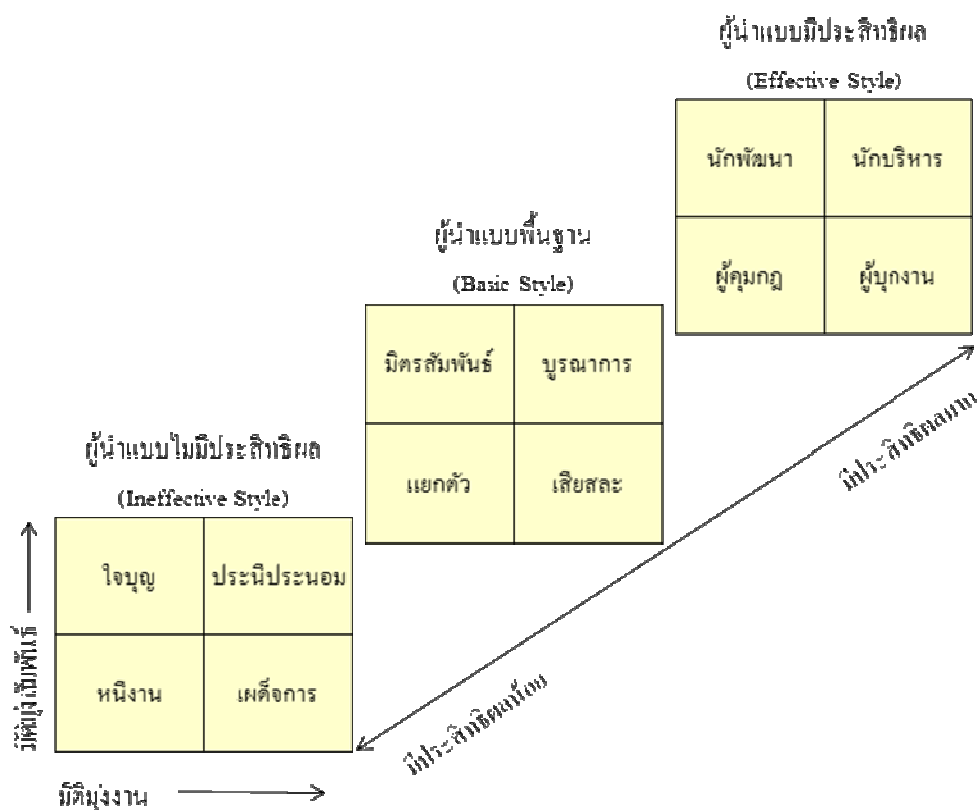
(5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและสร้างวิธีการทำงานเป็นทีม ให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของลูกน้อง ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร พฤติกรรมที่พบเห็นคือ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง เปิดเผย มีความสุขกับการทำงาน ผู้นำแบบ 9,9 จัดว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด

กล่าวโดยสรุป แนวคิดพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ ที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งที่คนและมุ่งที่ผลผลิต ตารางตาข่ายแสดงแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบย่ำแย่ ผู้นำแบบเอาแต่ใจ ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimension Leadership Theory)

William Reddin (1970: 230 cited by Lunenburg and Ornstein, 2004: 144-150) ได้ศึกษาจากการค้นคว้าจากข้อบกพร่องบางประการของการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio มาพัฒนาโดยพิจารณาจากประสิทธิผลของงานมาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งงานหรือมุ่งคนต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ เมื่อนำมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) มาประกอบแล้ว Reddin แบ่งผู้นำได้ 3 แบบใหญ่ๆ ดังนี้ ผู้นำแบบพื้นฐาน

(Basic Styles) ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Styles) และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Styles) ดังภาพประกอบที่ 9



ภาพประกอบที่ 9 รูปแบบประสิทธิผลของผู้นำ 3 มิติตามแนวคิดของ Reddin (Reddin's Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model)

ที่มา: Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration: Concepts and practice*. Belmont, California: Thomson. pp.144.

จากภาพประกอบที่ 9 รูปแบบประสิทธิผลของผู้นำ 3 มิติของ Reddin (Reddin's Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) อธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Styles) มีพฤติกรรม 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Leader) มีพฤติกรรมไม่มุ่งทำงานและคน (2) ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated Leader) มีพฤติกรรมที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์กับคน (3) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Leader) มีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับคนสูงและให้ความสำคัญกับ

งานน้อย และ (4) ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Leader) มีพฤติกรรมที่ทุ่มเทให้กับงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

(2) ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Styles) Reddin ได้แสดงความคิดว่าผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ สามารถเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผลมากหรือน้อยลงได้ โดยพิจารณาจากประสิทธิผลของงานซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลมี 4 รูปแบบ ดังนี้ (1) ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Leader) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมาก ทำงานโดยคำนึงถึงงานและยังมีทักษะในการใช้คนให้เกิดประโยชน์ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน (2) แบบนักพัฒนา (Developer) เปลี่ยนแปลงจากผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Related Leader) โดยมุ่งพัฒนาคน พัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถ ให้โอกาสทำงานและรับผิดชอบ เป็นผู้นำที่ผู้ตามพึงพอใจ (3) แบบผู้บุกงาน (Benevolent) เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated Leader) มีทักษะในการสั่งงาน มีความมั่นใจในตนเองสูงมาก การวินิจฉัยสั่งการเป็นลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร และ (4) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เปลี่ยนแปลงจากผู้นำแบบแยกตัว (Separated Leader) เป็นผู้นำที่ยึดระเบียบข้อบังคับเป็นเกณฑ์ ปรักปรำประคององค์กรให้เกิดความเรียบร้อยไม่ให้เกิดปัญหา แต่ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องใหม่ๆ

(3) ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Styles) สถานการณ์อาจทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ดังนี้ (1) แบบหนีงาน (Deserter) เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบแยกตัว (Separated Leader) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจทั้งคนและงาน มักหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้ตามทำให้ผู้ตามขาดขวัญและกำลังใจ (2) แบบเผด็จการ (Autocrat) เปลี่ยนแปลงจากผู้นำที่เสียสละ (Dedicated Leader) เป็นผู้นำที่ใช้ความคิดของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ตาม ใช้อำนาจบังคับให้ผู้ตามทำงานตามที่ตนเองต้องการ (3) แบบผู้ใจบุญ (Missionary) เปลี่ยนแปลงจากผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Leader) เป็นผู้นำที่ใจดี มีความเมตตา เกรงใจผู้ตาม ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพต่ำ (4) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เปลี่ยนแปลงจากผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Leader) เป็นผู้นำที่ไม่ชัดเจน มีความอะลุ่มอล่วยในการทำงาน ทำให้ขาดความกล้าหาญในการตัดสินใจ มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติ นั้น ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมทุ่มเทให้กับงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และกับผู้ตามก็จะทำให้ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่า ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการที่จะอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากัน เพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผลแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

DuBrin (2010: 134-139) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ไว้ดังนี้ Fiedler และคณะ ได้ศึกษาแบบของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำ 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เหมาะสมระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งแนวคิดของ Fiedler ได้มาจากการศึกษาวิจัยแบบของภาวะผู้นำจำนวนมากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกันจากการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลจากสถานการณ์ต่างๆ จนได้ข้อสรุปว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำจะมีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือทั้งสองแบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) นอกจากนี้ Fiedler ยังกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำทั้งสองแบบ วัดจากการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่แน่นอน จึงต้องวัดแบบภาวะผู้นำในด้านแรงจูงใจของผู้นำด้วย ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพหรือตัวตนของผู้นำได้มากกว่าการวัดพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว ดังนั้น Fiedler จึงได้สร้างแบบวัดบุคลิกภาพกับแรงจูงใจในการทำงานที่เรียกว่า “Least Preferred Co-Worker Scale: LPC” โดยมี

เกณฑ์การแปลผลคะแนน คือ ถ้าผู้ตอบมีคะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น แต่ถ้าได้คะแนน PLC สูง แสดงว่าเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์

(2) การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) Fiedler ยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น Fiedler จึงใช้สถานการณ์เป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำ โดยกำหนดให้สถานการณ์ประกอบขึ้นด้วย 3 ตัวแปรคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง โดย Fiedler ได้แยกแต่ละองค์ประกอบของแต่ละสถานการณ์ได้เป็น 6 ด้าน ดังนี้ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี (Good) กับ ไม่ดี (Poor) (2) โครงสร้างของงานแบ่งเป็น ชัดเจน (Structured) กับไม่ชัดเจน (Unstructured) (3) อำนาจในตำแหน่งแบ่งเป็น มาก (Strong) กับน้อย (Weak) จากตัวแปรย่อยดังกล่าว Fiedler ได้สร้างสถานการณ์เฉพาะขึ้น 8 สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง ถึงยาก นอกจากนี้ Daft (2008: 66-71) ได้กล่าวว่า จากเนื้อหาสาระทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละประเภทตามสถานการณ์ต่างๆ สามารถสังเคราะห์เป็นแบบจำลองแสดงความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ได้ ดังภาพประกอบที่ 10

	สูงมาก (Very Favorable)		ปานกลาง (Intermediate)				น้อย (Very Unfavorable)	
	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสมาชิกกลุ่ม (Leader-Member Relations)	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน (Task Structure)	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจในตำแหน่ง (Leader Position Power)	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์ (Situations)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบที่ 10 แบบจำลองแสดงความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Classification: How Leader Style Fits the Situation)

ที่มา: Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning. pp.69.

จากภาพประกอบที่ 10 แบบจำลองแสดงความสอดคล้องของแบบผู้นำ กับสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Classification: How Leader Style Fits the Situation) อธิบายได้ว่าสถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่มีความสอดคล้องกับแบบผู้นำมากที่สุด คือ ผู้นำ มีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมาก ซึ่งแตกต่างกับสถานการณ์ที่ 8 มีความสอดคล้องกับแบบผู้นำต่ำ กล่าวคือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์น้อย เนื่องจากผู้นำ มีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มไม่ดี อีกทั้งมีโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อย

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แบ่ง ประเภทของแบบผู้นำได้ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีปัจจัย 3 ประการที่กำหนดสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงาน และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นและใส่ใจในการสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's

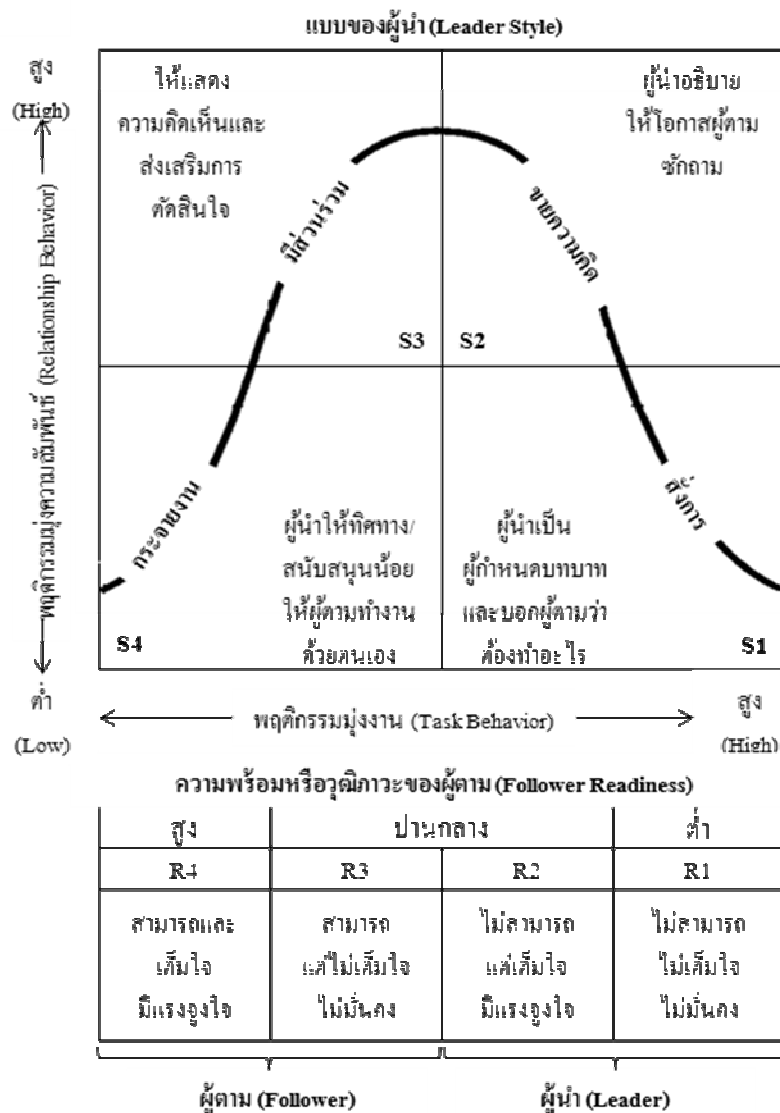
ใน ค.ศ.1977 Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard นักวิจัยภาวะผู้นำได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยให้ความสำคัญกับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือถ้าการเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามก็จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 2 มิติ ของ Fiedler คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Dem and Different Kinds of Leadership) ดังนั้นในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบของผู้นำ (Leadership Styles) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Yukl, 2010: 173-174) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) แบบของผู้นำ (Leadership Styles) Hersey และ Blanchard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำโดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีสัดส่วนแตกต่างกันไป ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบ

บอกให้ทำหรือสั่งการ (Telling or Directing: S1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทและบอกผู้ตามว่าต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร (2) ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling or Coaching: S2) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงด้วย ผู้นำมีการอธิบายและให้โอกาสผู้ตามซักถาม (3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating or Supporting: S3) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำเปิดให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และมีการส่งเสริมการตัดสินใจของผู้ตาม และ (4) ผู้นำแบบผู้กระจายงานหรือมอบหมายงาน (Delegating: S4) เป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำให้ทิศทางในการทำงานและการสนับสนุนน้อย ให้ผู้ตามทำงานด้วยตนเอง

(2) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้นำจำเป็นต้องต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติหรือคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี เพื่อที่ผู้นำจะได้ใช้ผู้ตามให้เหมาะสม และเมื่อก้าวถึงลักษณะของผู้ตามแล้ว ส่วนใหญ่มักจะมองในด้านคุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุ เพศ การศึกษา ภูมิหลังของครอบครัว ประสบการณ์เดิม เป็นต้น แต่ในทัศนะของ Hersey และ Blanchard ได้เสนอว่าลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานนั้น ผู้ตามจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ “ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม” (Follower Maturity) ที่ประกอบด้วยความสามารถในงาน (Competence) และความใส่ใจในงาน (Commitment) ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของผู้ตามตามระดับวุฒิภาวะได้ 4 แบบ คือ (1) ผู้ตามไม่มีความพร้อมและไม่ตั้งใจทำงาน (Low Motivation and Ability: R1) (2) ผู้ตามมีความเต็มใจในการทำงานแต่ไม่มีความสามารถ (Adequate But Low Ability: R2) (3) ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน (Adequate Ability But Low Motivation: R3) และ (4) ผู้ตามมีทั้งความสามารถและความเต็มใจ (Needs Ability and Motivation are Present: R4)

(3) การปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังภาพประกอบที่ 11



ภาพประกอบที่ 11 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Hersey and Blanchard's Situational Theory of Leadership)

ที่มา: Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning. pp.72.

จากภาพประกอบที่ 11 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Hersey and Blanchard's Situational Theory of Leadership) อธิบายรายละเอียด (Daft, 2008: 71-74) ได้ดังนี้

(1) ผู้นำแบบบอกให้ทำหรือสั่งการ (Telling or Directing: S1) เป็นแบบที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R1 ที่ขาดความสามารถและขาดความเอาใจใส่ในงาน ดังนั้น การที่จะให้งานดำเนินไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องต้องใช้วิธีการออกคำสั่ง การบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจน พร้อมทั้งต้องคอยกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด จึงทำให้ผู้นำต้องเสียเวลาไปกับการติดตามงานมากจนทำให้ไม่ค่อยมีเวลาในการ เสริมแรงและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม

(2) ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling or Coaching: S2) เป็น ผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R2 ซึ่งมีความสามารถแต่มีความเอาใจใส่ในงานสูง เนื่องจากผู้ตาม แบบ R2 นี้ยังขาดความรู้และทักษะในงานผู้นำ จึงต้องให้การชี้แนะในลักษณะเป็นผู้สอนงานหรือ เป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน และเนื่องจากผู้ตามแบบนี้เป็นผู้มีน้ำใจและมีความเอาใจใส่และ มีความรับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้วถ้าผู้นำให้การเสริมแรง ตลอดจนเข้าไปช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมตัดสินใจให้ ก็จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จและ เกิดประสิทธิผล

(3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating or Supporting: S3) เป็นแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ R3 ที่มีลักษณะมีความสามารถสูงแต่มีความใส่ใจ ในงานค่อนข้างต่ำ ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจพร้อมทั้งให้การสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ตาม แต่ต้องไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในการทำงาน มากขึ้นก็จะส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

(4) ผู้นำแบบผู้กระจายงานหรือมอบหมายงาน (Delegating: S4) เป็นแบบที่มีความเหมาะสมกับผู้ตามแบบ R4 ที่ลักษณะของผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง ทั้งความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานด้วยใจรัก ทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน มากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมตนเองได้ ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามลักษณะนี้และ ปรับลักษณะการนำให้สอดคล้องกับผู้ตาม ได้แก่ การให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยให้ทำงาน โดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป วุฒิภาวะของผู้ตามในงานหนึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่สูงขึ้นหรือลดลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำจะยึดหลักอันใดอันหนึ่งตายตัวไม่ได้ ต้องมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนการนำไปตามสถานการณ์เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์กร

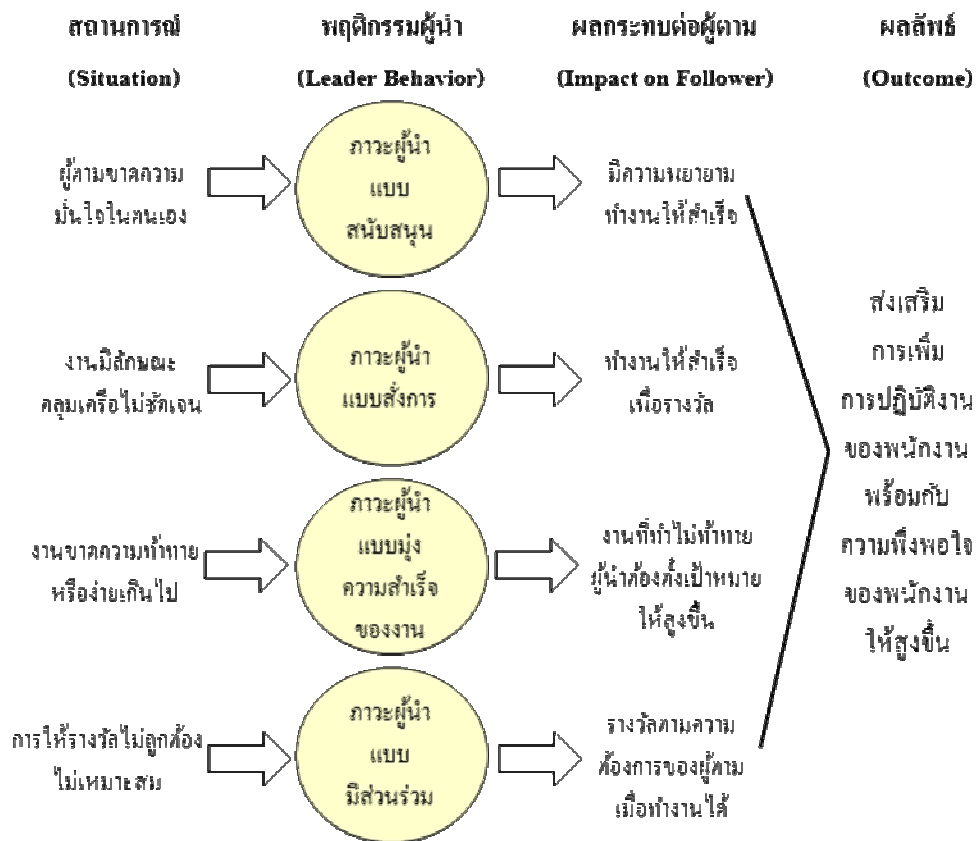
3) ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย พัฒนาโดย Martin G. Evan ใน ค.ศ.1970 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย Robert J. House ใน ค.ศ.1971 ซึ่งทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจและความคาดหวังและมีเป้าหมายหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่ม การปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน โดยมีความเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเองเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ หรือการใช้ความพยายามของตนเองจะสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้แน่นอน หรือเชื่อว่า ผลตอบแทนที่ได้คุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตนเองในการทำงาน ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้ 1) ทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) เช่น ทำการตกลงเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่จะได้รับรางวัลที่ชัดเจน 2) ใช้การเพิ่มปริมาณของรางวัล (Increase Rewards) ผู้นำตกลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรางวัลที่ต้องการ เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วยแบ่งออกได้ดังนี้ (Yukl, 2010: 168-169)

(1) พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย มีความเสมอภาคและให้เคารพและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงานและวิธีการทำงาน กำหนดมาตรฐานของการทำงาน รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานความเป็นเลิศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งตั้งความคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้ได้ และ (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้ออกความคิดเห็นและคำปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยการจัดประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไขและพัฒนางาน

(2) สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation Contingencies) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความสามารถในงาน บุคลิกภาพ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย โครงสร้างภารกิจ ระบบอำนาจขององค์กร ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

Achua and Lussier (2010: 147-150) และ Draf (2008: 75-77) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ และการปรับใช้แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย ดังภาพประกอบที่ 12



ภาพประกอบที่ 12 สถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Situations and Preferred Leader Behaviors)

ที่มา: Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning. pp.78.

จากภาพประกอบที่ 12 สถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Situations and Preferred Leader Behaviors) อธิบายสถานการณ์และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย ได้ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้ตามขาดความมั่นใจในตนเอง ต้องการผู้นำแบบสนับสนุนเพื่อช่วยให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จและเกิดความพึงพอใจในผลงานของตนเอง

สถานการณ์ที่ 2 งานมีลักษณะคลุมเครือไม่ชัดเจน หากที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ต้องการผู้นำแบบสั่งการเพื่อให้คำแนะนำและอธิบายวิธีการทำงานให้เกิดความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะได้รางวัลตามที่ต้องการ

สถานการณ์ที่ 3 ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ไม่ทำทนายอะไร อาจเป็นเพราะว่าทำงานซ้ำๆ หรืองานที่ง่ายเกินไป ต้องการผู้นำแบบมุ่งงานเพื่อช่วยให้งานเป็นสิ่งที่ท้าทาย โดยการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น

สถานการณ์ที่ 4 การให้รางวัลไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมแก่ ผู้ตาม กรณีต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้อภิปรายปัญหาหรือความต้องการของผู้ตามว่าต้องการอะไร ผู้นำจะได้ปรับปรุงรางวัลผลตอบแทนได้ถูกต้องและเหมาะสมเมื่อผู้ตามทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายมุ่งส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) และการเพิ่มปริมาณของรางวัล พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนสถานการณ์เอื้ออำนวย ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำนวน 8 คำถาม เพื่อการเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแบบของการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังนี้

AI หมายถึง ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

AII หมายถึง ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ตามและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

CI หมายถึง ผู้นำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามกลุ่มจากนั้นจึงตัดสินใจ

CII หมายถึง ผู้นำให้ผู้ตามร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ

GII หมายถึง ผู้นำให้ผู้ตามร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาคตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ในการพิจารณาว่าแบบผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น พิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ตัดสินใจ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ (Decision Quality) และการยอมรับการตัดสินใจ (Decision Acceptance) ของผู้ตาม ได้แก่ 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ 3) ข้อมูลของผู้นำ 4) โครงสร้างของปัญหา 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย 7) ความขัดแย้งของผู้ตาม และ 8) ข้อมูลของผู้ตาม ส่วนการเลือกแบบของการตัดสินใจนั้น ผู้นำสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจอย่างไรขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยมีข้อดีในการประหยัดเวลา แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของผู้นำก็ขึ้นอยู่กับข้อเรียกร้องของผู้ตามเช่นกัน (Dralf, 2008: 79-88)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีลักษณะที่ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม

1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยเฉพาะการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual Consideration) (Achua and Lussier, 2010: 303-304) ส่วน Bass and

Avolio (1994: 21-27) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (Role Models)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

นอกจากนี้ McShane and Glinow (2008: 34-41) ได้กำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994: 21-27) ดังนี้

1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a Strategic Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน

2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการปราศรัยใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต

3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the Vision) ผู้นำจำเป็นที่จะต้องทำงานพร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (Walk the Talk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดที่ได้ประกาศไว้ ซึ่งเมื่อพฤติกรรมกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกัน จะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ

4) สร้างความผูกพัน (Building Commitment Toward the Vision)

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงาน ให้นักงานได้เห็นภาพของอนาคตโดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์ เพื่อกระตุ้นความสนใจการมีส่วนร่วมของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติดังนี้ มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นตัวอย่างของพนักงาน สร้างความผูกพัน

1.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) 2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน (Bass and Avolio, 1994: 71-73)

การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีทั้งความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมไปตามแต่ละสถานการณ์ กล่าวคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีความสามารถในการจัดการกับบุคคลในองค์กรโดยใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน โดยมีเงื่อนไขตามผลสำเร็จของงาน แต่ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงจะมีความเป็นผู้นำสูงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการวัดพฤติกรรมผู้นำสามารถประเมินได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) โดยประยุกต์มาจากฐานคติเบื้องต้นของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ (Full Range of Leadership Model) เป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ 7 รูปแบบ ซึ่งใน 7 รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำนี้ ผู้นำทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมอย่างน้อยหนึ่งรูปแบบคือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) 2) พฤติกรรมผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) 5) พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 6) พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by Exception) และ 7) พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Laissez – Faire) (Northouse, 2007: 186-189)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารงานแบบวางเฉย นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 7 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิด 2) พฤติกรรมผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม 3) พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา 4) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ 6) พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น และ 7) พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำเชิง คุณลักษณะ	ภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม	ภาวะผู้นำตาม สถานการณ์	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำ แบบ แลกเปลี่ยน
1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓			✓	
2. ความสามารถในการจัดการและ แก้ปัญหา	✓				
3. ความกระตือรือร้น	✓				
4. ความมั่นคงทางอารมณ์	✓				
5. การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น	✓				
6. ความเชื่อมั่นในตนเอง	✓				
7. ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ	✓				
8. ความซื่อสัตย์	✓				
9. ความเป็นประชาธิปไตย		✓	✓		
10. การทำงานเป็นทีม		✓	✓		
11. การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม		✓	✓		
12. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์	✓		✓		
13. ความยืดหยุ่นในการนำ	✓		✓		
14. การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม			✓		
15. การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม			✓		
16. การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ			✓		
17. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				✓	
18. การสร้างบรรณ				✓	
19. การสร้างแรงบันดาลใจ				✓	
20. การกระตุ้นทางปัญญา				✓	
21. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				✓	
22. การให้รางวัลตามสถานการณ์					✓

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้ดังนี้

1) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มุ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม อุปนิสัย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสามารถในการจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำ และการสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม

2) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์การและการปฏิบัติงาน ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม ผู้นำที่มีพฤติกรรมประชาธิปไตยสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและผู้ตามมีความพึงพอใจ

3) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มุ่งเน้นถึงการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตาม และสภาพแวดล้อม โดยผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามว่าเป็นอย่างไรและสภาพแวดล้อมของงานเป็นอย่างไร เน้นการนำตามสถานการณ์ ไม่ยึดหลักการที่แน่นอน สามารถยืดหยุ่นได้เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สถานการณ์มากกว่าที่การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้นำ ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความยืดหยุ่นในการนำ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์เป้าหมาย และตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำให้ผู้ตามมีความสนใจองค์การ ระบบ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเพิ่มมากขึ้น ผู้นำมุ่งเปลี่ยนระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นเพื่อการกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน

และต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำต้องใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำมุ่งเน้นที่ภาระหน้าที่ขององค์กรและระดมคนเข้าทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ พบว่าในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศมีดังนี้

Printy, Marks and Bowers (2009: 1-15) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการร่วมมือของครูในโรงเรียนเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนจำนวน 28 โรงเรียน เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงกับผู้บริหารและครูในระดับปฏิบัติการ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าครูระดับปฏิบัติมีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างขององค์กรและมีความรับผิดชอบในการนำในงานของตนเอง ซึ่งครูระดับปฏิบัติการต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อให้งานที่รับผิดชอบเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เพราะมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

Scheffert (2007: 1-8) ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้นำทางการศึกษาในชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำทางการศึกษาในชุมชน จำนวน 40 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้นำการศึกษาในชุมชนใน 5 ประเด็นดังนี้ ความเจริญของสังคม พันธสัญญาในชุมชน ความรู้ของคนในชุมชน การพัฒนาของคนในชุมชนให้มีความเชื่อในความสามารถของคน และการแลกเปลี่ยนเป้าหมายในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าผู้นำการศึกษาในชุมชนใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมากที่สุด

Moos and Huder (2007: 590-592) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในโรงเรียนเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นแนวคิดพื้นฐาน มีเป้าหมายให้บุคลากรผู้บริหาร และผู้มีส่วนร่วมในการบริหารร่วมกันพัฒนาให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ มากำหนดองค์ประกอบสามเหลี่ยมภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการนำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน 2) แบ่งบทบาทการนำที่ชัดเจน 3) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนได้ส่วนเสียในการนำ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในประเทศไทย ยังไม่พบว่ามีผู้สนใจทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศ พบว่าได้มีผู้สนใจทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระบบการศึกษาของผู้บริหารระดับโรงเรียน

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ประกอบด้วย ความหมาย ประเภท องค์ประกอบ การพัฒนารูปแบบ การทดสอบรูปแบบ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้ Good (1973: 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลองไว้ 4 ความหมายดังนี้ 1) รูปแบบเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) รูปแบบเป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ 3) รูปแบบเป็นแผนภาพหรือภาพสามมิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด 4) รูปแบบเป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์ หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ส่วน Smith and others (1980) ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น และ Bardo and Hartman (1982: 70) กล่าวว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม หรือรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้น ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองที่สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์หรือสภาพที่เป็นนามธรรมที่เข้าของแบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่สามารถช่วยให้

สามารถเข้าใจแนวคิด หลักการ กระบวนการหรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ง่ายและชัดเจน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพและถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องนั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม และผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแสดงเป็นถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และรูปแบบผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้

2. ประเภทของรูปแบบ

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ พบว่ามีนักวิชาการหลายคนได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ดังเช่น Smith and others (1980: 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ และ Keeves (1997: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ สร้างขึ้นโดยการเปรียบเทียบโครงสร้างที่สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ และสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น 2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน รูปแบบประเภทนี้แต่เดิมใช้กันทางด้านวิทยาศาสตร์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันได้นำมาใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ รวมไปถึงด้านการศึกษาด้วย และ 4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงภาษา โดยนิยมใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในเชิงความเป็นเหตุเป็นผลกันซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ เเสรี ชัดเข้ม (2538: 7) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 แบบดังนี้

- 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นรูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) ซึ่งจำลองจากของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เป็นแบบจำลองต้นแบบในการผลิตหรือพัฒนาให้เป็นไปตามต้นแบบ
- 2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ข้อความอธิบายให้เกิดความเข้าใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) เป็นรูปแบบที่สร้างจากแนวคิดทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างจากทฤษฎีการคิดสรรเพื่อนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวในข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าประเภทของรูปแบบมีดังนี้ รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงแนวคิด ซึ่งการแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายหรือการใช้รูปแบบนั้น และสำหรับรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบผู้วิจัยพบว่าไม่มีหลักเกณฑ์ระบุองค์ประกอบที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ดังเช่น Bush (1986: 19) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์การการศึกษา 4 องค์ประกอบคือ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ ส่วน สมนึก ทองเอี่ยม (2550: 122) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และ 3) การนำรูปแบบไปใช้

นอกจากนี้ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2548: 100-101) ได้ระบุองค์ประกอบของรูปแบบอย่างกว้างๆ ไว้ดังนี้ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ 2) ความหมายและวัตถุประสงค์ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ 4) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 5) บริบทและตัวป้อนของรูปแบบ 6) กระบวนการของรูปแบบ 7) ผลที่ควรจะได้รับ 8) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของรูปแบบ 9) การนำรูปแบบไปใช้ และศักดิ์ลา สถาพรวงษา (2549: 48) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1

หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบไม่มีองค์ประกอบที่ตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ศึกษาว่า ต้องการศึกษาปรากฏการณ์ด้านใด แล้วจึงกำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ กำหนดสภาพแวดล้อม หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ วัตถุประสงค์ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ บริบทและตัวป้อนของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ ผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบ

4. การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไป อาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบความตรงของรูปแบบ (Willer, 1986: 83) ส่วน สมณี กทองเอี่ยม (2550: บทคัดย่อ) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบฉบับสมบูรณ์ และอุทัย บุญประเสริฐ (2546: 5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญคือ การสร้างแบบจำลองและการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอนการดำเนินงานใน รายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพ ระบบ และ สภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้ชัดเจน 2) การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควร จะปรับปรุงและแก้ไขหรือพัฒนาอะไร) 3) จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอ แบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา 4) ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ดิเรก วรรณเศียร (2545: 46) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษา องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่าง แบบจำลอง 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง และพลสุข หิงกานนท์ (2540: บทคัดย่อ) ได้สรุปขั้นตอนพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาสภาพปัญหาของการจัดองค์การของวิทยาลัย พยาบาล 3) การสร้างรูปแบบ 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำ รูปแบบไปใช้ และ 5) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ เป็นวิธีการปรับปรุงแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยมีขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา 2) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษา 3) ขั้นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหาที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ และ 5) การนำเสนอรูปแบบ

5. การทดสอบรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดการทดสอบรูปแบบ พบว่านักวิชาการได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบ ดังนี้ Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็น ผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็น ผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง 4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ ส่วน Keeves (1997: 589-590) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

กล่าวโดยสรุป การทดสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะ ทั้งการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ การทดลองด้วยโครงการนำร่องหรือทดลองใช้ หรือการทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

6. หลักการพัฒนภาวะผู้นำ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Drucker, 2005: 480) และภาวะผู้นำของผู้บริหารก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ (พระธรรมปิฎก, 2540: 29) การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารประการแรกนั้นควรเรียนรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและนำมาปฏิบัติจริงในการบริหารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 29) และหลักการพัฒนภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2553: 249)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำและกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (McCaughey and Other, 1998: 145) โดยผู้นำเรียนรู้และทำความรู้จักตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (DuBrin, 1995: 330-356) และการพัฒนภาวะผู้นำ

ที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง (Day and Other, 2009: 131)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการคือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำและความสามารถในการนำ ซึ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถ

7. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในและต่างประเทศ ไม่พบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบมีลักษณะเฉพาะและมีวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต่อไป และได้นำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญของการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

คำรง ศรีอร่าม (2554: 281-282) ได้พัฒนารูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงความคิด (Conceptual Model) มีโครงสร้างและองค์ประกอบทางความคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ดังนี้

1) กำหนดหลักการและแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ จิตความสามารถภายในที่จะเปลี่ยนแปลง (Internal Capacity to Transform) เป็นพลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรเริ่มต้นที่กระบวนการจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงบุคคล

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน คือ ความสามารถเป็นแบบอย่าง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และการเสริมสร้างกำลังใจ

3) กำหนดกระบวนการพัฒนา 3 กระบวนการ ดังนี้

3.1) กระบวนการต้นน้ำ (Upstream): การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง (2) สร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา (3) จิตความสามารถขององค์กร

3.2) กระบวนการกลางน้ำ (Midstream): การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (2) วิเคราะห์ผลกระทบ (3) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง

3.3) กระบวนการปลายน้ำ (Downstream): การนำแผนสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (2) ทดลองและบูรณาการผลการเปลี่ยนแปลง (3) เรียนรู้และแก้ไข

4) กำหนดผลลัพธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และการส่งเสริมกำลังใจ

5) การประเมินผลโดยการประเมินผลการดำเนินการ 3 ระยะ คือ กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการกลางน้ำ และกระบวนการปลายน้ำ

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1) กำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดวิทยฐานะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามที่คุรุสภากำหนดตามเกณฑ์ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร พร้อมทั้งกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน วินัยคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ (ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน)

1.2) ประเมินความต้องการพัฒนา

1.3) จัดกลุ่มผู้นำสู่การพัฒนาเป้าหมาย

2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติแบบเข้ม (Sensitivity Workshop) โดยมีการฝึกอบรมตามหัวข้อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

3) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (Learning on the Job) ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการเพื่อวางแผนขับเคลื่อนการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน แนวทางการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานแนวทางการพัฒนาสู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4) การสัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar) เป็นการนำเสนอผลงานดีเด่นของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการนำเสนอผลงานที่ดำเนินการประสบ

ความสำเร็จ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) และการระดมสมอง (Brain Storming)

5) การประเมินผลการพัฒนา (Evaluation) ใช้การประเมินรายบุคคลโดยประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากบุคคลหลายฝ่าย

ประทีป บินชัย (2546: 158-159) ได้นำเสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามรูปแบบเชิงระบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ศึกษาบริบท (Context) โดยสำรวจและประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

2) ตัวป้อน (Input) คือ การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

3) กระบวนการ (Process) โดยการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ และนำไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างทักษะในการเป็นผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

4) ผลผลิต (Output) คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือดีขึ้นหลังเข้าร่วมแผนพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

5) ประเมินภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ในข้อ 4 ในกรณีที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ต้องมีการทบทวนหาสาเหตุจากขั้นตัวป้อน (Input) และขั้นกระบวนการ (Process) และจากข้อมูลตามสภาพจริง จากนั้นนำข้อผิดพลาดและข้อมูลตามสภาพจริงมาปรับปรุงและพัฒนาแผนให้ให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

Yukl (2010: 425-427) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้ 1) กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives) 2) กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content) 3) การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content) 4) การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) 5) โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice) 6) การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้อง (Relevant Timely Feedback) 7) การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self-Confidence) 8) การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-up Activities)

Giber, Carter and Goldsmith (2000) ได้เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Bennis (1999, Cited by Giber, Carter and Goldsmith: 2000) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบได้ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ดำเนินการปฏิบัติ 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวในข้างต้นผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำได้ดังนี้ องค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ มีองค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมือนและต่างกันซึ่ง ประกอบด้วย การประเมินความจำเป็นหลักการของรูปแบบ/การศึกษาบริบท (Context) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ตัวป้อนเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลลัพธ์ (Output) การประเมินผล (Evaluation) และการดำเนินการปฏิบัติ

8. วิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่าวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย และใช้ในแต่ละบริบทที่เหมือนและต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับดังนี้

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) ซึ่งโปรแกรมส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มภาวะผู้นำและเพิ่มจิตสำนึกระหว่างผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถจัดทำขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมุ่งเน้นที่ทักษะเฉพาะที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง จนไปถึงโปรแกรมที่ครอบคลุมเนื้อหาและการฝึกทักษะในระดับกว้าง ซึ่งใช้

เวลาเป็นปีหรือมากกว่านั้น ดังเช่น บริษัท General Electric ได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านภาวะผู้นำ โดยโปรแกรมการฝึกอบรมมีพื้นฐานกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถช่วยเพิ่มภาวะผู้นำให้บุคลากรได้ (วิเชียร วิทยุคุณ, 2553: 249-253)

ส่วน Anderson and Anderson (2001: 168-173, 193-197) ได้เสนอวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง และการพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self Management) และ การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1) กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2) องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify All Initiatives under One Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2541: 196-234) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดย

จะต้อง (1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (2) กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน (3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน (4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ (6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

3) การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

4) การอภิปรายเป็นคณะ (Group) มีวิธีการดังนี้ (1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ (2) การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ (3) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายกับการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

5) การประชุมทางวิชาการ (Academic Meeting) เป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาวิธีการ/เทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวในข้างต้น พบว่า วิธีการ/เทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson เป็นวิธีการที่ทันสมัยและมีเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำที่ชัดเจนและมีงานวิจัยสนับสนุน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำวิธีการ/เทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำของ Anderson and Anderson ไปกำหนดเป็นกรอบการศึกษาวิธีการ/เทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศในช่วง 10 ที่ผ่านมา ไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยเฉพาะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต่อไป โดยผู้วิจัยเสนอเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธศาสนา 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมโดยการสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญทางพุทธศาสนาและทางการศึกษา 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมโดยการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการพัฒนา ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา เป้าหมาย และผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมพบว่าเป็นประโยชน์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

จามจุรี จำเมือง (2548) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน และ 3) เสนอแนะเพิ่มเติมรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วยการอภิปรายกลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนแนวปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนสนองความสนใจและ

ความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่างๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม และ 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียนตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

ประทีป บินชัย (2546) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการสร้างรูปแบบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสารประวัติความเป็นมา มโนทัศน์ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ 2) สำรวจภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง 3) กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิค Focus Group 4) เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัยต่ำถึงพิสัยปานกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยน ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่สร้างบารมี 2) พฤติกรรมที่สร้างบารมี 3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ส่วนองค์ประกอบที่ต้องปรับลด ได้แก่ 1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) การบริหารงานแบบเสรีนิยม

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาค้นคว้า ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล ทั้งนี้มีการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน

Willeto (2001) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในการบริหารงานให้บรรลุพันธกิจของวิทยาลัย หลังเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยให้ผู้บริหารบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทของตนเองลงใน Leadership Education Plan ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

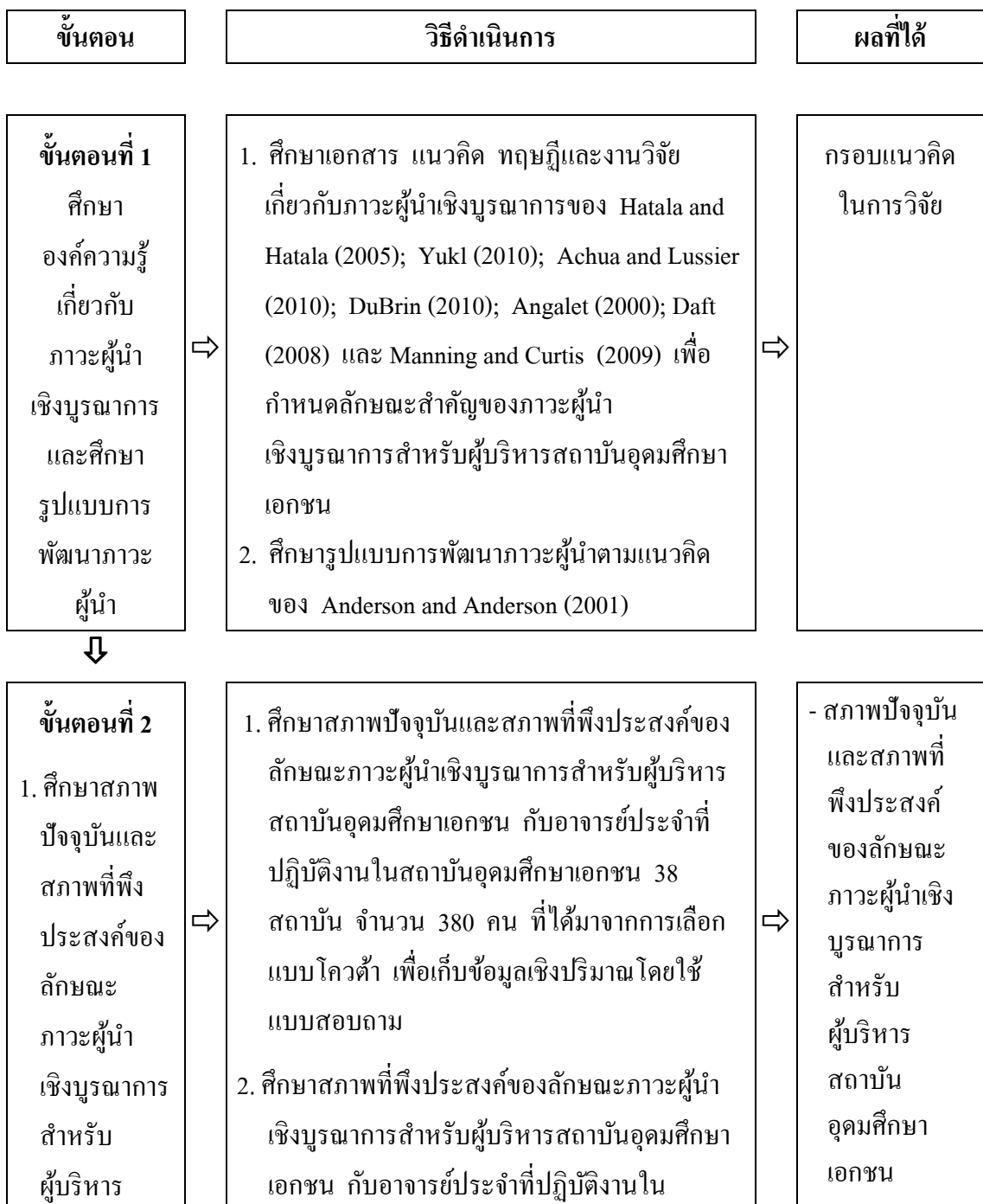
Watson (2000) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่หลากหลาย และเน้นการเปลี่ยนภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอนงาน การเจรจาต่อรอง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและความอดทน นอกจากนี้ผู้นำภาคเอกชนมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ โดยการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยให้ความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น

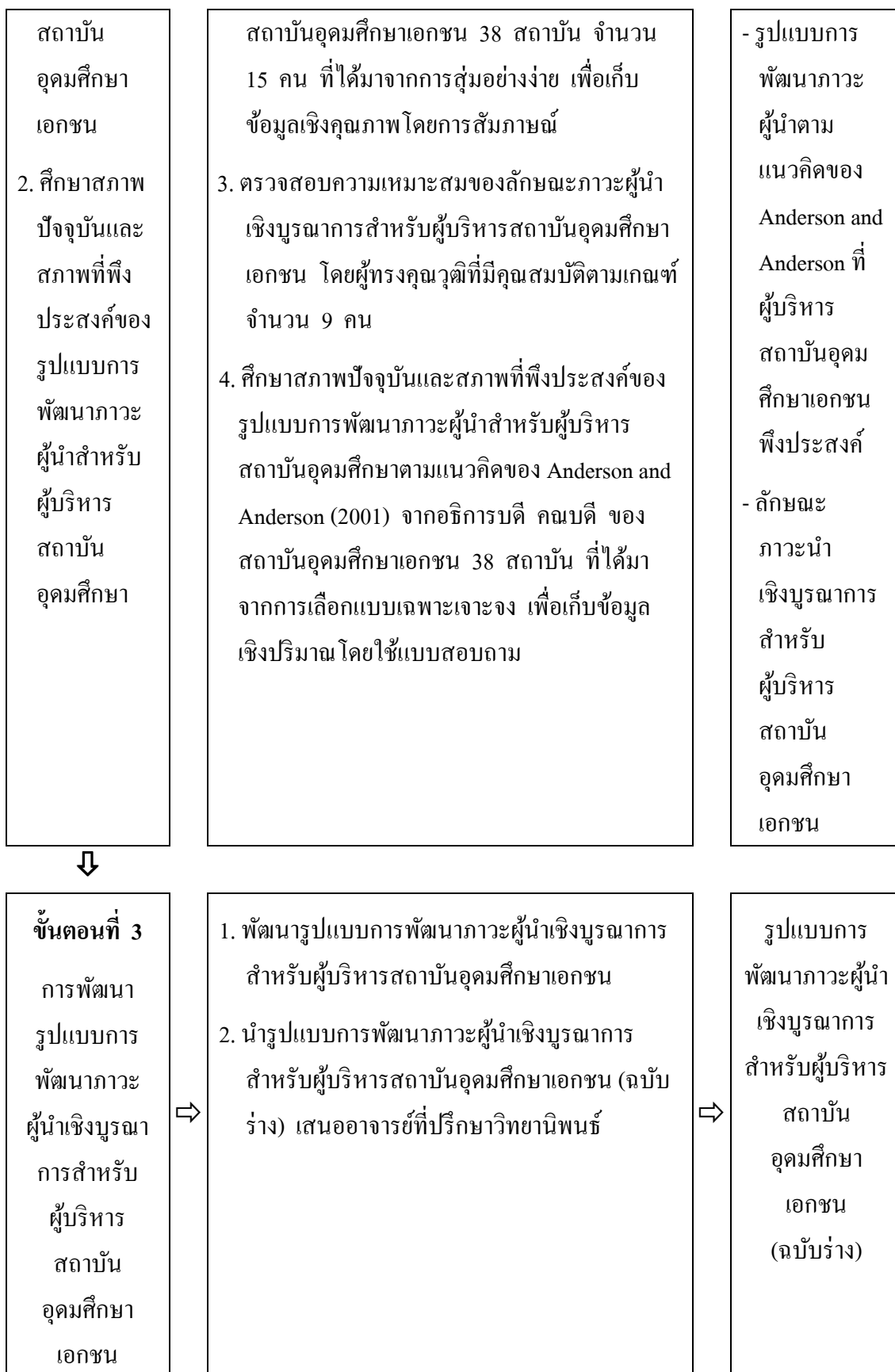
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งใน และต่างประเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอน วิธีการในการพัฒนาที่ชัดเจน และ โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มมากขึ้นได้

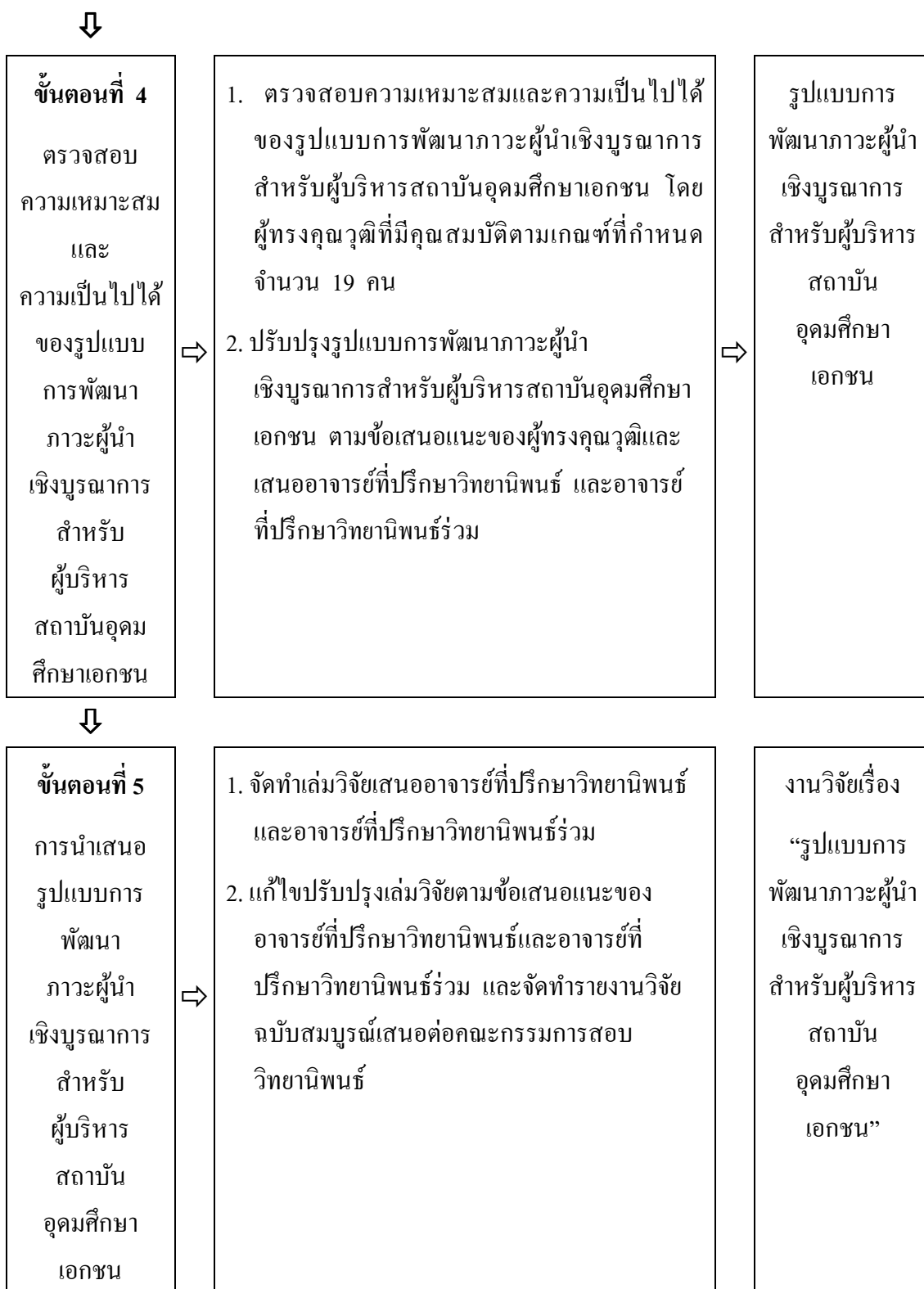
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” มีขั้นตอนในการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังภาพประกอบที่ 13







ภาพประกอบที่ 13 ขั้นตอนการวิจัย

จากภาพประกอบที่ 13 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน และมีวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จาก Hatala and Hatala (2005); Yukl (2010); Achua and Lussier (2010); DuBrin (2010); Angalet (2000); Daft (2008) และ Manning and Curtis (2009) และกำหนดลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2. ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) ซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก 2) การศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก

3. ผู้วิจัยนำองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ได้ศึกษาในข้อ 1 และองค์ความรู้จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson ในข้อ 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัย

สร้างแบบสอบถาม 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด และพึงประสงค์มากที่สุด พึงประสงค์มาก พึงประสงค์ปานกลาง พึงประสงค์น้อย พึงประสงค์น้อยที่สุด จำนวน 50 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายคะแนนค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนสภาพปัจจุบันของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

2) เกณฑ์การให้คะแนนสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	พึงประสงค์มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	พึงประสงค์มาก

ระดับคะแนน 3	หมายถึง	พึงประสงค์ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	พึงประสงค์น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	พึงประสงค์น้อยที่สุด

3) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11) มีดังนี้

ช่วงคะแนน	4.50 - 5.00	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
ช่วงคะแนน	3.50 - 4.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
ช่วงคะแนน	2.50 - 3.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
ช่วงคะแนน	1.50 - 2.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
ช่วงคะแนน	1.00 - 1.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

4) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11) มีดังนี้

ช่วงคะแนน	4.50 - 5.00	พึงประสงค์มากที่สุด
ช่วงคะแนน	3.50 - 4.49	พึงประสงค์มาก
ช่วงคะแนน	2.50 - 3.49	พึงประสงค์ปานกลาง
ช่วงคะแนน	1.50 - 2.49	พึงประสงค์น้อย
ช่วงคะแนน	1.00 - 1.49	พึงประสงค์น้อยที่สุด

1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยกำหนดประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นคำถามปลายเปิด 1 ข้อ คือ “ท่านคิดว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร”

1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปหาคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ หลังจากนั้นนำคะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 คน มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) (วรรณิแกมเกตุ, 2549: 215-217) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.30 - 0.76 และวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α - Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.96

1.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันละ 10 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยนำจดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) และส่งจดหมายทางไปรษณีย์ พร้อมแนบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถึงสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 38 สถาบัน จำนวน 380 ฉบับ และได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 31 สถาบัน ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งกลับคืน จำนวน 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.52

1.6 ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 279) เพื่อประเมินระดับความต้องการในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.7 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้วไปศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน จำนวน 15 คน ที่ได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.8 ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือเป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือ 2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา หรือ 3) เป็นผู้มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยแต่ละช่วง ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	เหมาะสมอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

2) เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	เหมาะสมอย่างยิ่ง
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง

ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

2. การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามแนวคิดของ Anderson and Anderson ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก 2) การศึกษาเพื่อความเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด และพึงประสงค์มากที่สุด พึงประสงค์มาก พึงประสงค์ปานกลาง พึงประสงค์น้อย พึงประสงค์น้อยที่สุด จำนวน 40 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายคะแนนค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

2) เกณฑ์การให้คะแนนสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	พึงประสงค์มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	พึงประสงค์มาก

ระดับคะแนน 3	หมายถึง	พึงประสงค์ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	พึงประสงค์น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	พึงประสงค์น้อยที่สุด

3) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11) มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

4) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11) มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	พึงประสงค์มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	พึงประสงค์มาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	พึงประสงค์ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	พึงประสงค์น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	พึงประสงค์น้อยที่สุด

2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ไปหาคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ หลังจากนั้นนำคะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) (วรณี แกมเกตุ, 2549: 215-217) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0

2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.20 - 0.85 และวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α -Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 38 สถาบัน ได้รับความร่วมมือส่งแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 31 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.57

2.5 ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เพื่อประเมินระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับความต้องการหรือที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาหลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก Day and Other (2009); Drucker (2005); McCauley and Other (1998); DuBrin (1995); พระธรรมปิฎก (2540); เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) และวิเชียร วิทย์อุดม (2553) และสังเคราะห์หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Body of Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านความสามารถ (Competency)

2. ศึกษาแบบพัฒนภาวะผู้นำจาก Yukl (2010); Giber, Carter and Goldsmith (2000); Bennis (1999, Cited by Giber, Carter and Goldsmith, 2000); คำรง ศรีอร่าม (2554) และประทีป บินชัย (2546) และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังนี้ คือ 1) การศึกษาริบท (Context) 2) การกำหนดตัวป้อนเข้า (Input) 3) การกำหนดกระบวนการพัฒนา (Process) 4) ผลผลิต (Output) และ 5) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

3. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากเอกสารและงานวิจัย ได้ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5. ศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) ซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก 2) การศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการนำรูปแบบ/วิธีการพัฒนามาใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

6. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาในข้อ 1 - 5 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง)

7. ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับร่าง) ไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ พร้อมทั้งให้ผู้ประเมินแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมีเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยแต่ละช่วงดังนี้

1.1 เกณฑ์การให้คะแนนด้านความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	เหมาะสมอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

1.2 เกณฑ์การให้คะแนนด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	เป็นไปได้มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	เป็นไปได้มาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	เป็นไปได้ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	เป็นไปได้น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	เป็นไปได้น้อยที่สุด

1.3 เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11)

ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	เหมาะสมอย่างยิ่ง
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ด้านความเหมาะสม	ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

1.4 เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538: 8-11)

ด้านความเป็นไปได้	ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	เป็นไปได้มากที่สุด
ด้านความเป็นไปได้	ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	เป็นไปได้มาก
ด้านความเป็นไปได้	ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	เป็นไปได้ปานกลาง
ด้านความเป็นไปได้	ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	เป็นไปได้น้อย
ด้านความเป็นไปได้	ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	เป็นไปได้น้อยที่สุด

2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ได้เท่ากับ 1.00 และปรับปรุงแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้แบบประเมินมีความสมบูรณ์มากขึ้น ก่อนนำไปใช้จริง

3. ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง) พร้อมแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ เป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือเป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตและมีความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ อธิการบดี หรือคณบดี หรือนักวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 19 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง) มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลผล พร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง) ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับสมบูรณ์)

**ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์**

1. ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. ผู้วิจัยจัดทำรายงานการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified})

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified})

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified})

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง)

ตอนที่ 5 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 7 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับสมบูรณ์)

**ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority
Needs Index_{modified} : PNI_{modified})**

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้แก่กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 380 ฉบับ และได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 31 สถาบัน ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งกลับคืน จำนวน 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.52 จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (n = 262 คน)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	119	45.4
- หญิง	143	54.6
รวม	262	100
2. อายุ		
- น้อยกว่า 40 ปี	147	56.1
- 40 - 49 ปี	83	31.7
- 50 - 60 ปี	23	8.8
- มากกว่า 60 ปี	9	3.4
รวม	262	100

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	-	-
- ปริญญาโท	226	86.2
- ปริญญาเอก	36	13.8
- อื่นๆ	-	-
รวม	262	100
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์		
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
- น้อยกว่า 5 ปี	66	25.2
- 5 - 10 ปี	89	34.0
- 11 - 15 ปี	67	25.6
- มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	40	15.3
รวม	262	100

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ เป็นเพศชาย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 เพศหญิง จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 ช่วงอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 อายุ 40 - 49 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 อายุ 50 - 60 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 อายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ส่วนการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 86.2 ระดับปริญญาเอก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ข้อมูลด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 ประสบการณ์ 5 - 10 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 ประสบการณ์ 11 - 15 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และประสบการณ์มากกว่า 16 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified})

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (n = 262 คน)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในการบริหารงานที่ชัดเจน	3.48	ปานกลาง	4.64	มากที่สุด	33.33
2	ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย ได้อย่างรวดเร็ว	3.14	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด	43.93
3	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการ บริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัย	3.65	มาก	4.56	มากที่สุด	24.93
4	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการ บริหารงานและบริหารคน	3.45	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	31.88
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.59	มาก	4.54	มากที่สุด	26.46
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร ทุกคนในมหาวิทยาลัย	3.13	ปานกลาง	4.47	มาก	42.81

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
7	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง ที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านใน มหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า	3.82	มาก	4.53	มากที่สุด	18.58
8	ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพ	3.46	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	31.12
9	ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน	3.83	มาก	4.66	มากที่สุด	21.67
10	ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับ มหาวิทยาลัย	4.17	มาก	4.70	มากที่สุด	12.70
11	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบ ของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ	3.75	มาก	4.53	มากที่สุด	20.80
12	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากร ทุกระดับในมหาวิทยาลัย	3.57	มาก	4.65	มากที่สุด	30.25
โดยรวม		3.59	มาก	4.55	มากที่สุด	26.74
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม						
13	ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยม ประชาธิปไตย	3.71	มาก	4.48	มาก	20.75
14	ผู้บริหารบริหารงานของ มหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม	3.43	ปานกลาง	4.59	มากที่สุด	34.74
15	ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอ ภาคแก่บุคลากรทุกระดับ	3.50	มาก	4.57	มากที่สุด	30.57
16	ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับ บุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน	3.54	มาก	4.59	มากที่สุด	29.66

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
17	ผู้บริหารประสานงานและ เอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	3.35	ปานกลาง	4.59	มากที่สุด	37.01
18	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.14	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	43.63
19	ผู้บริหารใช้อำนาจในการ บริหารงานและบริหารคนใน ขอบเขตที่เหมาะสม	3.38	ปานกลาง	4.45	มาก	32.54
20	ผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากร ได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	3.31	ปานกลาง	4.53	มากที่สุด	36.89
โดยรวม		3.42	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	32.75
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์						
21	ผู้บริหารปรับการบริหารให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.43	ปานกลาง	4.56	มากที่สุด	32.94
22	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ สถานการณ์ในการบริหารได้อย่าง ถูกต้องชัดเจน	3.37	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	33.82
23	ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการ บริหารที่กำหนด	3.53	มาก	4.55	มากที่สุด	28.89
24	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.48	ปานกลาง	4.53	มากที่สุด	30.17

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
25	ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.64	มาก	4.55	มากที่สุด	25.00
26	ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร	3.32	ปานกลาง	4.57	มากที่สุด	37.65
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	3.35	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด	34.92
โดยรวม		3.45	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	31.59
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
28	ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	3.70	มาก	4.63	มากที่สุด	25.13
29	ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน	3.64	มาก	4.59	มากที่สุด	26.09
30	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่	3.35	ปานกลาง	4.53	มากที่สุด	35.22
31	ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น	3.76	มาก	4.65	มากที่สุด	23.67
32	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชั้นนำทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน	3.58	มาก	4.55	มากที่สุด	27.09
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ	3.73	มาก	4.59	มากที่สุด	23.05

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
34	ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากร ในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้	3.25	ปานกลาง	4.46	มาก	37.23
35	ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วย ความมุ่งมั่นที่จะบริหารงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย	3.69	มาก	4.54	มากที่สุด	23.03
36	ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้น เมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำ ให้สำเร็จ	3.72	มาก	4.52	มากที่สุด	21.50
37	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากร ทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ	3.21	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด	40.18
38	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย	3.17	ปานกลาง	4.59	มากที่สุด	44.79
39	ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการบริหาร	3.40	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด	32.35
40	ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ	3.48	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	30.74
41	ผู้บริหารขอความร่วมมือจาก บุคลากรในมหาวิทยาลัย ช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข	3.44	ปานกลาง	4.49	มาก	30.52
42	ผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัย มาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา	3.55	มาก	4.56	มากที่สุด	28.45
43	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะ บุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี	3.32	ปานกลาง	4.59	มากที่สุด	38.25

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
44	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	3.38	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	34.31
45	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.33	ปานกลาง	4.53	มากที่สุด	36.03
	โดยรวม	3.48	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	30.75
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน						
46	ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทน แก่บุคลากรที่มีความพยายาม ในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมาย	2.97	ปานกลาง	4.67	มากที่สุด	57.23
47	ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานดี	3.45	ปานกลาง	4.49	มาก	30.14
48	ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณ แก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัย	3.54	มาก	4.56	มากที่สุด	28.81
49	ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมิน ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการ ขึ้นเงินเดือน	2.90	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	56.89
50	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อน ตำแหน่ง	3.17	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	43.21
	โดยรวม	3.21	ปานกลาง	4.56	มากที่สุด	42.06
	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวม	3.47	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	31.12

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิด กฏระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.59, 3.82, 3.83, 4.17, 3.75 และ 3.75 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48, 3.14, 3.45, 3.13 และ 3.46 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.50 และ 3.54 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม และผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.35, 3.14, 3.38 และ 3.31 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด และผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ 3.64 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่

ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.37, 3.48, 3.32, 3.35 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้ทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ และผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70, 3.64, 3.76, 3.58, 3.73, 3.69, 3.72 และ 3.55 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35, 3.25, 3.21, 3.17, 3.40, 3.48, 3.44, 3.32, 3.38 และ 3.33 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ส่วนลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้น

เงินเดือน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97, 3.45, 2.90 และ 3.17 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิด กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64, 4.52, 4.56, 4.55, 4.54, 4.53, 4.54, 4.66, 4.70, 4.53 และ 4.65 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59, 4.57, 4.59, 4.59, 4.51 และ 4.53 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย และผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และ 4.45 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์

สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.59, 4.57, 4.59, 4.59, 4.51, 4.48 และ 4.53 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้แนะทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63, 4.59, 4.53, 4.56, 4.55, 4.59, 4.54, 4.52, 4.50, 4.59, 4.50, 4.55, 4.56, 4.59, 4.54 และ 4.53 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้ และผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และ 4.49 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาลักษณะย่อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67, 4.56, 4.55 และ

4.54 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.89 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 38 สถาบัน จำนวน 15 คน ที่ได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยใช้คำถามปลายเปิด “ท่านคิดว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร” ผลการสัมภาษณ์โดยสรุป มีดังนี้

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า ต้องรู้และทันเหตุการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็ว เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล กระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยการรับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายให้พนักงานเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย มีจริยธรรม โปร่งใส เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถาบัน ต้องเป็นผู้นำที่รับฟังความคิดหรือข้อเสนอที่สร้างสรรค์จากบุคลากรทุกคนแล้วร่วมมือกันปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย คำนึงถึงศักยภาพความเป็นมนุษย์ มีการสนับสนุนและตอบแทนโดยให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำดี รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวม บริหารงานอย่างยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล ให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถจูงใจให้บุคลากรทั้งองค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพตนเองด้วยการให้ทุนเพื่อศึกษาในระดับสูงขึ้นรวมทั้งทุนทำวิจัย เป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม

มีการวางแผนที่ทำเป็นอย่างดี ประพฤติปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรมอันดีงาม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความโดดเด่นในสายงานตามความเหมาะสม มีใจที่เปิดกว้าง มีเหตุผลและใช้เหตุผลในการบริหารงาน เสียสละสูง คิดเป็นมองการณ์ไกล สร้างแรงบันดาลใจหรือสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำควรยึดแนวประชาธิปไตย เป็นผู้มีความยืดหยุ่น เป็นตัวอย่างที่ดี ให้เกียรติบุคลากรด้วยการชื่นชมผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับค่าครองชีพของบุคลากร ปรับตัวและบริหารได้อย่างฉับไวทันสถานการณ์ ให้ความเสมอภาพแก่บุคลากรทุกๆ ระดับ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร มีทักษะที่ดีในการเป็นผู้รับและส่งสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าตัดสินใจ มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คน เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ (n = 15 คน)

สภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	- สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน	- รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็ว	- กระจายอำนาจในการบริหารงาน	- ให้เกียรติบุคลากรด้วยการชื่นชม
- เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล	- บุคลากรในการทำงาน	- กล้าตัดสินใจทันต่อการณ์	- ให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	- ให้ผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
- รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงาน	- ยึดหลักประชาธิปไตย	- เปลี่ยนแปลงและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย		- ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- กำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	- ให้ความเสมอภาพแก่บุคลากรทุกๆ ระดับ	- มีความสามารถสูงในการแก้ไขปัญหา	- ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพตนเอง	- สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับ
- มีคุณธรรมจริยธรรมและซื่อสัตย์	- เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการ		- สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	ค่าครองชีพของบุคลากร
- มีธรรมาภิบาล	แสดงความ		- เป็นตัวอย่างที่ดี	
- มีเหตุผลและใช้เหตุผลในการบริหารงาน	คิดเห็นและแก้ไขปัญหาร่วมกัน		- ปรับตัวและบริหารได้อย่างฉับไว ทันสถานการณ์	
- มีความยืดหยุ่น	- มีทักษะที่ดีในการเป็นผู้รับและส่งสารที่มีประสิทธิภาพ		- เห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร	
			- มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	
			- กำหนดเป้าหมายให้พนักงานเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย	
			- มีความสามารถจูงใจให้บุคลากรทั้งองค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ พบว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงาน กำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีคุณธรรมจริยธรรมและมีความซื่อสัตย์และมีธรรมาภิบาล มีเหตุผลและใช้เหตุผลในการบริหารงาน มีความยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน ยึดหลักประชาธิปไตย ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกๆ ระดับ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีทักษะที่ดีในการเป็นผู้รับและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็ว กล้าตัดสินใจทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มีความสามารถสูงในการแก้ไขปัญหา

ภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระจายอำนาจในการบริหารงาน ให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพตนเอง สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดี ปรับตัวและบริหารได้อย่างฉับไวทันสถานการณ์ เห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายให้พนักงานเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถจูงใจให้บุคลากรทั้งองค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ ให้เกียรติบุคลากรด้วยการชื่นชม ให้ผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับค่าครองชีพ

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกับผลการประเมินลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้ง 22 ลักษณะในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชื่อถือได้

**ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 9 คน และนำคะแนนความเหมาะสมที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลผล ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9 คน)**

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ			
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน	4.88	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว	3.88	มาก
3	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย	4.22	มาก
4	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน	4.33	มาก
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.00	มาก
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย	4.55	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า	3.66	มาก
8	ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	3.77	มาก
9	ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน	4.44	มาก
10	ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย	3.55	มาก
11	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ	4.22	มาก
12	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย	3.33	ปานกลาง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม			
13	ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.22	มาก
14	ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม	4.55	มากที่สุด
15	ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่นุคลากรทุกระดับ	4.33	มาก
16	ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จ ของงาน	4.55	มากที่สุด
17	ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	4.66	มากที่สุด
18	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน	4.88	มากที่สุด
19	ผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคน ในขอบเขตที่เหมาะสม	4.66	มากที่สุด
20	ผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน	4.00	มาก
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์			
21	ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.11	มาก
22	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	4.00	มาก
23	ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้อง กับแผนการบริหารที่กำหนด	4.66	มากที่สุด
24	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.22	มาก
25	ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.33	มาก
26	ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร	4.55	มากที่สุด
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	4.33	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
28	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ในมหาวิทยาลัย	4.11	มาก
29	ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่น ในการบริหารงาน	3.55	มาก
30	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากร ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่	4.00	มาก
31	ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น	4.11	มาก
32	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้นำทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน	3.77	มาก
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ	4.44	มาก
34	ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้	4.22	มาก
35	ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.55	มากที่สุด
36	ผู้บริหารความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำ ให้สำเร็จ	3.66	มาก
37	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ	3.77	มาก
38	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย	4.33	มาก
39	ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร	4.77	มากที่สุด
40	ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ	3.88	มาก
41	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย ช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข	4.44	มาก
42	ผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา	4.55	มากที่สุด
43	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี	3.44	ปานกลาง
44	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของบุคลากร	3.22	ปานกลาง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
45	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.88	มาก
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน		
46	ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายาม ในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย	3.77	มาก
47	ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี	4.33	มาก
48	ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัย	4.88	มากที่สุด
49	ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณา การขึ้นเงินเดือน	4.33	มาก
50	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้เลื่อนตำแหน่ง	4.22	มาก
	โดยรวม	4.18	มาก

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมมีความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะได้แก่

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และ 4.55 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซื่อสัตย์

ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย และผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 4.22, 4.33, 4.00, 3.66, 3.77, 4.44, 3.55 และ 4.22 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55, 4.55, 4.66, 4.88 และ 4.66 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22, 4.33 และ 4.00 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด และผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และ 4.55 ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 4.00, 4.22, 4.33 และ 4.33 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55, 4.77 และ 4.55 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากร

ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ชี้นำทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้ ผู้บริหารแสดงความ กระจือร้อร้อนเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากร ทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยถือว่าบุคลากรเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและ หาทางแก้ไข และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 3.55, 4.00, 4.11, 3.77, 4.44, 4.22, 3.66, 3.77, 4.33, 3.88, 4.44 และ 3.88 ตามลำดับ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร ในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ บุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และ 3.22 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความ เหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางาน ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้ค่าชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ผู้บริหารใช้เกณฑ์ การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 4.33, 4.33 และ 4.22 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs
Index_{modified} : PNI_{modified}) (n = 31 คน)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training)						
1	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการ วิเคราะห์แบบของพฤติกรรม	2.88	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด	56.25
2	การฝึกอบรมพัฒนาพลวัตของทีม	3.05	ปานกลาง	4.28	มาก	40.32
3	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ การสื่อสาร : การฟัง การพูด	3.22	ปานกลาง	4.31	มาก	33.85
4	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ การสนทนา	3.11	ปานกลาง	4.58	มากที่สุด	47.26
5	การฝึกอบรมทักษะ การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	3.17	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	43.53
6	การฝึกอบรมการสร้าง วิสัยทัศน์ของทีม	3.20	ปานกลาง	4.57	มากที่สุด	42.81
7	การฝึกอบรมพัฒนาอำนาจ ส่วนบุคคล	3.00	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด	50.00
8	การฝึกอบรมทักษะ การประสานความขัดแย้ง	2.88	ปานกลาง	4.45	มาก	54.51
9	การฝึกอบรมทักษะ การจัดการตนเอง	2.91	ปานกลาง	4.34	มาก	49.14
10	การฝึกอบรมพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล	2.97	ปานกลาง	4.45	มาก	52.92
โดยรวม		3.01	ปานกลาง	4.45	มาก	47.84 อันดับ 1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพพึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)						
11	การพัฒนาทักษะการ นำเสนอในชั้นเรียน / ห้องประชุม	3.45	ปานกลาง	4.45	มาก	28.98
12	การพัฒนาทักษะการ อภิปรายกรณีศึกษา	3.20	ปานกลาง	4.42	มาก	38.12
13	การพัฒนาทักษะการนำ กลุ่มอภิปรายเพื่อการ เรียนรู้	3.37	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	33.82
14	การพัฒนาทักษะการอ่าน	3.28	ปานกลาง	4.31	มาก	31.14
15	การพัฒนาทักษะการ ประยุกต์ใช้	3.22	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	40.99
	โดยรวม	3.27	ปานกลาง	4.43	มาก	35.47 อันดับ 5
การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)						
16	การพัฒนาทักษะ การขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง	3.20	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	41.87
17	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ในเบื้องต้น	3.11	ปานกลาง	4.57	มากที่สุด	46.94
20	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดขอบเขต ของการเปลี่ยนแปลง	3.05	ปานกลาง	4.28	มาก	40.32

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพพึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
21	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดเป้าหมาย ของการเปลี่ยนแปลง	3.31	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	36.25
22	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดระดับ ของความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลง	3.22	ปานกลาง	4.45	มาก	38.19
23	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดวิธีการ รวบรวมความคิดริเริ่ม ในการเปลี่ยนแปลง อย่างมีเอกภาพ	3.17	ปานกลาง	4.40	มาก	38.80
24	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดจุดยืน ของการเปลี่ยนแปลง	3.11	ปานกลาง	4.37	มาก	40.51
25	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดขั้นตอน การปฏิบัติการที่ชัดเจน	3.28	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	37.50
26	การพัฒนาความสามารถใน การกำหนดวิธีการเชิง กลยุทธ์ในการมีส่วนร่วม	3.42	ปานกลาง	4.57	มากที่สุด	33.62
27	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดโครงสร้าง พื้นฐานที่จำเป็น ต่อการเปลี่ยนแปลง	3.37	ปานกลาง	4.57	มากที่สุด	35.60%

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพพึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
28	การพัฒนาความสามารถ ในการกำหนดระยะเวลา ในการเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสม	3.20	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	41.87
	โดยรวม	3.16	ปานกลาง	4.45	มาก	40.82 อันดับ 2
การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design)						
29	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการเตรียมการนำการ เปลี่ยนแปลง	3.25	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	38.76
30	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญาและจิต ความสามารถขององค์กร	3.37	ปานกลาง	4.60	มากที่สุด	36.49
31	การพัฒนาความสามารถใน การสร้างจิตสำนึก ในการประเมินสถานการณ์ เพื่อกำหนดความต้องการใน การออกแบบ	3.31	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	37.16
32	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการออกแบบสภาพ ที่พึงประสงค์	3.28	ปานกลาง	4.48	มาก	36.58

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพพึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
33	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการวิเคราะห์ผลกระทบ	3.22	ปานกลาง	4.40	มาก	36.64
34	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการวางแผนและจัดการ องค์การสำหรับการ ปฏิบัติการ	3.35	ปานกลาง	4.37	มาก	30.44
35	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการปฏิบัติการการ เปลี่ยนแปลง	3.11	ปานกลาง	4.45	มาก	43.08
36	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการยอมรับการ บูรณาการใช้สภาพใหม่	3.14	ปานกลาง	4.34	มาก	38.21
37	การพัฒนาความสามารถ ในการสร้างจิตสำนึก ในการเรียนรู้และแก้ไข	3.34	ปานกลาง	4.48	มาก	34.13
	โดยรวม	3.20	ปานกลาง	4.44	มาก	38.75 อันดับ 4

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบ / วิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพพึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)						
38	การพัฒนาความสามารถ ในการสนับสนุนคลินิก การเรียนรู้ในการสร้าง จิตสำนึกในการ เปลี่ยนแปลง	3.02	ปานกลาง	4.34	มาก	43.70
39	การพัฒนาความสามารถ ในการสนับสนุนการสอน และการแนะนำ เพื่อสร้างจิตสำนึก ในการเปลี่ยนแปลง	3.20	ปานกลาง	4.37	มาก	36.56
40	การพัฒนาความสามารถ ในการปรึกษาหารือ ระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับ ทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลา ที่ต้องการ	3.21	ปานกลาง	4.42	มาก	37.69
โดยรวม		3.10	ปานกลาง	4.35	มาก	40.32 อันดับ 3

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.01, 3.27, 3.16, 3.20 และ 3.10 ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.45, 4.43, 4.45, 4.44 และ 4.35 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยวิธีการการฝึกอบรมเชิงรุก มากเป็นอันดับที่ 1 มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เท่ากับ .4784 คิดเป็นร้อยละ 47.84 รองลงมา ได้แก่ วิธีการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วิธีการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก วิธีการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และวิธีการการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เท่ากับ .4082, .4032, .3875 และ .3547 คิดเป็นร้อยละ 40.82, 40.32, 38.75 และ 35.47 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน (ฉบับร่าง)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอนต่อไปนี้

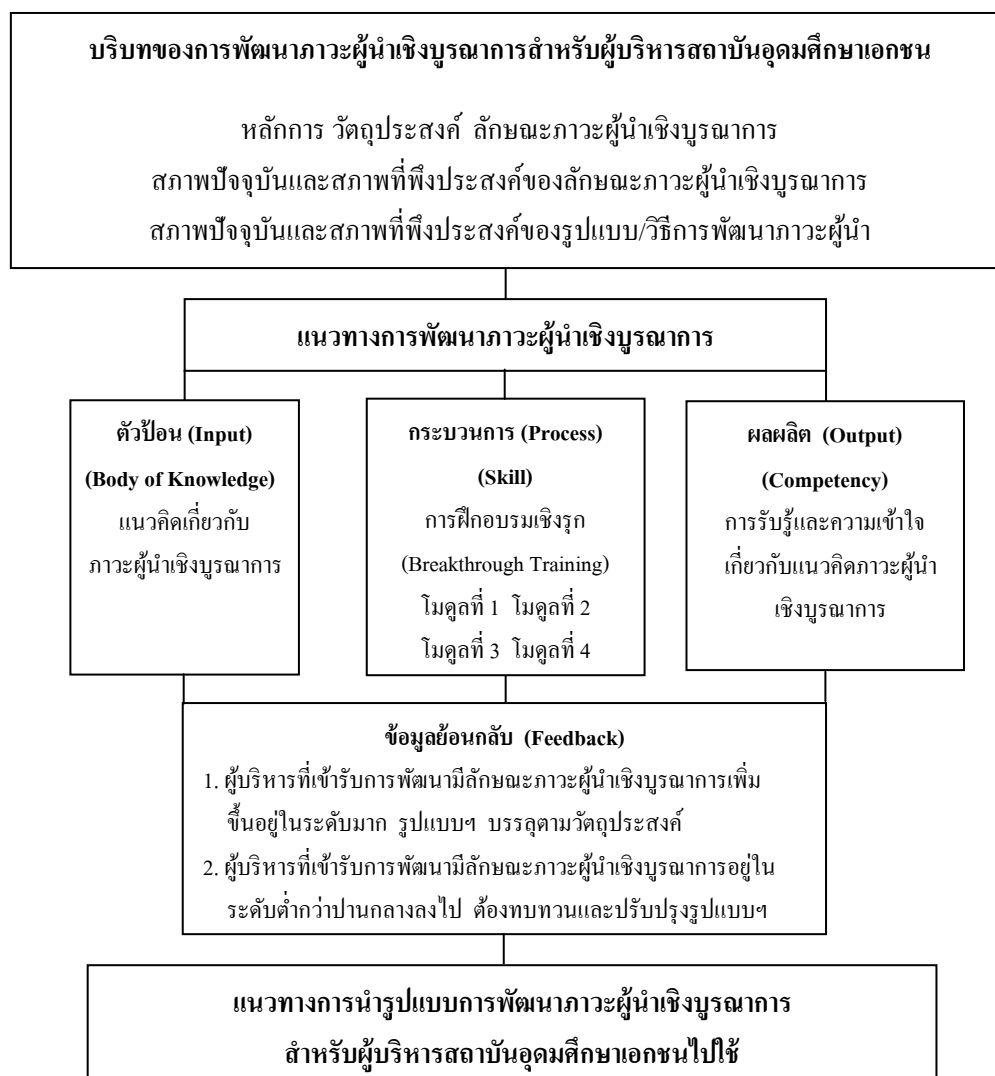
1. ผู้วิจัยศึกษาหลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก Day and Other (2009); Drucker (2005); McCauley and Other (1998); DuBrin (1995); พระธรรมปิฎก (2540); เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536); และ วิเชียร วิทย์อุดม (2553) และสังเคราะห์หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Body of Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) และ 3) ด้านความสามารถ (Competency)
2. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจาก Yukl (2010); Giber, Carter and Goldsmith (2000); Bennis (1999, Cited by Giber, Carter and Goldsmith, 2000); ดำรง ศรีอร่าม (2554) และ ประทีป บินชัย (2546) และกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังนี้คือ 1) การศึกษาบริบท (Context) 2) การกำหนดตัวป้อนเข้า (Input) 3) การกำหนดกระบวนการพัฒนา (Process) 4) ผลผลิต (Output) และ 5) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

3. ผู้วิจัยศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากเอกสารและงานวิจัย และศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. ผู้วิจัยศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) จากเอกสารและงานวิจัย และศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการนำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ 1) หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) ผลการศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ 3) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) และผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง) ดังภาพประกอบที่ 14



ภาพประกอบที่ 14 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง)

จากภาพประกอบที่ 14 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับร่าง) ประกอบด้วย บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 3) ผลผลิต (Output) และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

1.1 หลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามปรัชญาการจัดการศึกษาการอุดมศึกษาเอกชน และหลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และประมวลแนวคิดและองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังนี้

กระบวนการทัศน์ในเรื่องภาวะผู้นำในยุคที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎี มีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำและการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการนำตนเองของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ตระหนักรู้ ความรู้สึกนึกคิด และวิธีการตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ และมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงานให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงในด้านการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชนและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาและมีความชำนาญทางวิชาการเฉพาะด้าน 3) การตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสังคมที่แท้จริง 4) การเป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน 5) การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความสมดุลและมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อพัฒนาความยั่งยืนให้กับประเทศ จากปรัชญาและเป้าหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

เอกชนจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีภาวะผู้นำที่หลากหลายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินงานได้ตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชน เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เท้าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และภาวะผู้นำของผู้บริหารก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเพิ่มองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในการบริหาร จะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้กับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นได้

ดังนั้นหลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกันกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากสภาพสิ่งแวดล้อมจริง

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.1 วัตถุประสงค์หลัก ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.2 วัตถุประสงค์ย่อย ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ 1) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 2) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.3 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสังเคราะห์ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ด้าน	ลักษณะสำคัญ
- ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความยืดหยุ่นในการนำ
- ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม
- ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	การให้รางวัลตามสถานการณ์

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 ภาวะผู้นำ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความยืดหยุ่นในการนำ 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการดังกล่าวข้างต้น ได้ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้ผลการตรวจสอบความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 31 สถาบัน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 262 คน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index _{modified} : PNI _{modified}) เพื่อประเมินลำดับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน						
องค์ประกอบด้าน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ร้อยละของค่า ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI _{modified}	ลำดับ
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.21	ปานกลาง	4.56	มากที่สุด	42.06 %	1
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	3.42	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	32.75 %	2
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	3.45	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	31.59 %	3
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.48	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	30.75 %	4
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	3.59	มาก	4.55	มากที่สุด	26.74 %	5
ภาพรวม	3.47	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	31.12 %	-

จากตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 31.12 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.74 ตามลำดับ ผลที่ได้นั้นแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยไม่พบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson (2001) เป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านความรู้ ด้านความคิด และด้านทักษะภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson ที่ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 38 สถาบัน ได้รับความร่วมมือ จำนวน 31 สถาบัน เป็นผู้บริหารตำแหน่งอธิการบดี จำนวน 13 คน และผู้บริหารตำแหน่งคณบดี จำนวน 18 คน และนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เพื่อประเมินระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ความต้องการจำเป็นในการใช้รูปแบบ/วิธีการ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน						
รูปแบบ/วิธีการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI _{modified}	ลำดับ
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล		
1. การฝึกอบรมเชิงรุก	3.01	ปานกลาง	4.45	มาก	47.84 %	1
2. การสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง	3.16	ปานกลาง	4.45	มาก	40.82 %	2
3. การสนับสนุนกระบวนการ สร้างจิตสำนึก	3.10	ปานกลาง	4.35	มาก	40.32 %	3
4. การออกแบบกระบวนการ สร้างจิตสำนึก	3.20	ปานกลาง	4.44	มาก	38.75 %	4
5. การศึกษาเพื่อการ เปลี่ยนแปลง	3.27	ปานกลาง	4.43	มาก	35.47 %	5

จากตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาลำดับที่ 1 ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 47.84 และรองลงมาได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 40.82,

40.32, 38.75 และ 35.47 ตามลำดับ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ/วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มาพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับที่ 1

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

2.1 ตัวป้อน (Input) (Body of Knowledge)

การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2.2 กระบวนการ (Process) (Skill)

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) โดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 2) ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงรุกในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ 1) การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) การฝึกอบรมเชิงรุก 3) การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง และ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยมีรายละเอียดในแต่ละโมดูล ดังนี้

โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิงบูรณาการ

1.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม

1.2 เนื้อหาสาระ : องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 6 ชั่วโมง

1.4 เครื่องมือที่ใช้ :

- 1) เอกสารประกอบการบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 2) แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 3) แบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 เทคนิคที่ใช้ :

- 1) การบรรยาย
- 2) การอภิปรายซักถาม
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

- 1) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมตอบแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 2) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมทำแบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเก็บคะแนนก่อนเข้าฝึกรอบรม (Pretest)
- 3) บรรยายของค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและเป็นนักฝึกรอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
- 4) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมอภิปรายซักถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 5) แบ่งกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 6) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมแต่ละคนนำเสนอสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม

1.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 1

- 1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกรอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกรอบรมในโมดูลที่ 1
- 2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและนัดหมายการฝึกรอบรมครั้งต่อไป

โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสร้างแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)

2.2 เนื้อหาสาระ : การเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)

2.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 8 ชั่วโมง

2.4 เครื่องมือที่ใช้ : แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.5 เทคนิคที่ใช้ :

- 1) การบรรยาย
- 2) การอภิปรายซักถาม
- 3) การระดมสมอง
- 4) การนำเสนอ

2.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

1) วิทยากรแจ้งระดับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและผลคะแนนของการทำแบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนเป็นจดหมายปิดผนึก

2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับสภาพความเป็นจริงในการนำไปในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแบ่งกลุ่มย่อยและระดมสมองวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นไปได้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และการนำลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ การวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายาม ทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม

การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุน การทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ ไปใช้อย่างไรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4) วิทยากรให้ตัวแทนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอผลการระดมสมองและผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งการนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในข้อ 3) เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมกลุ่มอื่นรับฟัง

5) วิทยากรแจกแบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของแต่ละคน (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)

6) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม แต่ละคนนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของตนเอง ให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมในกลุ่มฝึกอบรมรับฟัง

7) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วม ฝึกอบรมอภิปรายซักถามแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาเพื่อให้แผนนั้น มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 2

1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม แต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 2

2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนวางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริง ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง

โมดูลที่ 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง

3.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานสภาพจริง

3.2 เนื้อหาสาระ : การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเขียนขึ้น ไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง

3.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 4,320 ชั่วโมง (6 เดือน)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ : แผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

3.5 เทคนิคที่ใช้ : การฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

3.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปปฏิบัติในสภาพจริงในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง

2) ทีมวิทยากรคอยเป็นที่ปรึกษาและเป็นที่ปรึกษาในขณะที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง โดยพบผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทุก 1 เดือน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

3.7 ขั้นตอนดำเนินการในโมดูลที่ 3

1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองครบ 4,320 ชั่วโมง (6 เดือน)

2) วิทยากรนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

**โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนแต่ละคน**

4.1 วัตถุประสงค์ :

- 1) เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน
- 2) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4.2 เนื้อหาสาระ : การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม

4.3 ระยะเวลาที่ใช้ : 6 ชั่วโมง

4.4 เครื่องมือที่ใช้ :

- 1) แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 2) แบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4.5 เทคนิคที่ใช้ :

- 1) การตอบแบบสอบถาม
- 2) การสัมภาษณ์

4.6 ขั้นตอนดำเนินการ :

1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทำแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และแบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเก็บคะแนนหลังการฝึกอบรม
จบกระบวนการ (Posttest)

2) ทีมวิทยากรสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติการฝึกภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแผนการพัฒนาเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

3) ทีมวิทยากรวิเคราะห์คะแนนหาค่าเฉลี่ยของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อนฝึกอบรม (Pretest) และหลังการฝึกอบรม (Posttest) และแจ้งผลให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนรับทราบเป็นจดหมายปิดผนึก

4.7 ขั้นตอนการดำเนินการในโมดูลที่ 4

1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสรุปประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้

2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมให้ข้อเสนอแนะ ข้อดี และข้อเสียของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.3 ผลผลิต (Output) (Competency)

- 1) ระดับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

- 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมากขึ้นไป แสดงว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบรรลุตามวัตถุประสงค์
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการอยู่ในระดับต่ำกว่าปานกลางลงไป ต้องทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

3.1 ผู้นำไปใช้จะต้องได้รับการอบรมให้ม้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นอย่างดีเยี่ยม และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี

3.2 ผู้สนใจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ ควรศึกษาในส่วนของกระบวนการพัฒนาอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเป็นการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือ หลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) ดังนั้นผู้นำไปใช้ต้องมีทักษะการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีมาก มิเช่นนั้นการทำให้การนำรูปแบบไปใช้จะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 ควรจำกัดจำนวนผู้เข้าฝึกอบรม ไม่ควรเกิน 10 - 15 คน เพราะถ้าผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่มีจำนวนมากเกินไป วิทยากรอาจให้เวลาในการพูดคุยเพื่อปรับเปลี่ยนหลักคิด (Mindset) ได้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมอาจไม่เปลี่ยนหลักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเดิมไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้

ตอนที่ 5 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้น ไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 19 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และนำคะแนนการตรวจสอบมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและแปลผลค่าเฉลี่ยได้ผลดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 19 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
หลักการสำคัญของรูปแบบฯ	4.42	มาก	4.36	มาก
วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบฯ	4.31	มาก	4.21	มาก
วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบฯ	4.10	มาก	4.00	มาก
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ	4.21	มาก	4.42	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
ตัวป้อน (Input : Body of Knowledge)				
การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น	4.42	มาก	4.21	มาก
กระบวนการ (Process: Skill)				
โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับ				
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ				
วัตถุประสงค์	4.42	มาก	4.36	มาก
เนื้อหาสาระ	4.36	มาก	4.21	มาก
ระยะเวลา	4.15	มาก	4.26	มาก
เครื่องมือ	4.05	มาก	4.05	มาก
เทคนิค	4.21	มาก	4.36	มาก
ขั้นตอนดำเนินการ	4.26	มาก	4.21	มาก
ขั้นยุติการดำเนินการ	4.21	มาก	4.10	มาก
โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียน				
แผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
วัตถุประสงค์				
เนื้อหาสาระ	4.31	มาก	4.21	มาก
เครื่องมือ	4.21	มาก	4.15	มาก
เทคนิค	4.15	มาก	4.21	มาก
ขั้นตอนดำเนินการ	4.10	มาก	4.26	มาก
ขั้นยุติการดำเนินการ	4.15	มาก	4.10	มาก
	4.00	มาก	4.00	มาก
	4.05	มาก	4.05	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนา				
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ				
สำหรับผู้บริหาร				
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
ในสภาพจริง				
วัตถุประสงค์	4.31	มาก	4.15	มาก
เนื้อหาสาระ	4.21	มาก	4.20	มาก
ระยะเวลา	4.00	มาก	4.11	มาก
เครื่องมือ	4.15	มาก	3.94	มาก
เทคนิค	4.21	มาก	4.00	มาก
ขั้นตอนดำเนินการ	4.05	มาก	3.89	มาก
ขั้นปฏิบัติการดำเนินการ	4.00	มาก	3.94	มาก
โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา				
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ				
สำหรับผู้บริหาร				
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน				
ตามแผนฯ				
วัตถุประสงค์	4.21	มาก	4.26	มาก
เนื้อหาสาระ	4.15	มาก	3.94	มาก
เนื้อหาสาระ	4.05	มาก	4.00	มาก
ระยะเวลา	3.89	มาก	3.89	มาก
เครื่องมือ	4.15	มาก	4.10	มาก
เทคนิค	4.05	มาก	4.25	มาก
ขั้นตอนดำเนินการ	4.00	มาก	4.05	มาก
ขั้นปฏิบัติการดำเนินการ				
ผลผลิต (Output : Competency)	4.00	มาก	3.78	มาก
ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	4.15	มาก	4.00	มาก
แนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้	4.05	มาก	4.10	มาก
โดยรวมของรูปแบบฯ	4.00	มาก	4.15	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วยหลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42, 4.31, 4.10 และ 4.21 ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ตัวป้อน (Input: Body of Knowledge) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น และ กระบวนการ (Process: Skill) มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และ 4.15 ตามลำดับ

โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และ ขั้นตอนการดำเนินการ มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42, 4.36, 4.15, 4.05, 4.21, 4.26 และ 4.21 ตามลำดับ

โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31, 4.21, 4.15, 4.10, 4.15, 4.00 และ 4.05 ตามลำดับ

โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31, 4.21, 4.00, 4.15, 4.21, 4.05 และ 4.00 ตามลำดับ

โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือเทคนิค ขั้นตอน

ดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21, 4.15, 4.05, 3.89, 4.15, 4.05 และ 4.00 ตามลำดับ

ส่วนผลผลิต (Output: Competency) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ 4.15 ตามลำดับ

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย หลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36, 4.21, 4.00 และ 4.42 ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ตัวป้อน (Input : Body of Knowledge) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น และกระบวนการ (Process : Skill) มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และ 4.00 ตามลำดับ

โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36, 4.21, 4.26, 4.05, 4.36, 4.21 และ 4.10 ตามลำดับ

โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21, 4.15, 4.21, 4.26, 4.10, 4.00 และ 4.05 ตามลำดับ

โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นยุติการดำเนินการ **มีความเป็นไปได้มาก** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.20, 4.11, 3.94, 4.00, 3.89 และ 3.94 ตามลำดับ

โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา เครื่องมือ เทคนิค ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นยุติการดำเนินการ **มีความเป็นไปได้มาก** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26, 3.94, 4.00, 3.89, 4.10, 4.25 และ 4.05 ตามลำดับ

ส่วนผลผลิต (Output : Competency) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ 4.00 ตามลำดับ

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ ในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ **มีความเป็นไปได้มาก** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (n = 19 คน)

รายการที่ประเมิน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ		
	มี	ไม่มี	รายละเอียด
บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน			
หลักการสำคัญของรูปแบบ		✓	
วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบ		✓	
วัตถุประสงค์ย่อยของรูปแบบ		✓	
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน		✓	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ		
	มี	ไม่มี	รายละเอียด
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน			
ตัวป้อน (Input : Body of Knowledge) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น		✓	
กระบวนการ (Process : Skill)		✓	
โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	✓		<ol style="list-style-type: none"> 1) ระยะเวลาสั้นไม่น่าจะเพียงพอ 2) แบบประเมินควรเป็นแบบวัดมากกว่าแบบสอบถาม 3) ก่อนเริ่มโมดูลที่ 1 ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และวิเคราะห์ตนเองเพื่อเตรียมความพร้อม 4) ควรเพิ่มการเรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากกรณีศึกษา
โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	✓		<ol style="list-style-type: none"> 1) เวลาในการเขียนแผนพัฒนาน้อยควรเพิ่มให้มากขึ้น อาจจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปทำนอกเวลา 2) เวลา 8 ชั่วโมงน้อยเกินไป
โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง	✓		<ol style="list-style-type: none"> 1) เวลาในการปฏิบัติตามแผนมากเกินไป ผู้บริหารอาจไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติตามแผน 2) ผู้บริหารพบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาเดือนละครั้งน้อยเกินไป ควรพบกันบ่อยกว่านี้ 3) ระยะเวลาสั้นเกินไป ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมอาจลืมเลิกก่อนจบการฝึกอบรม

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ		
	มี	ไม่มี	รายละเอียด
โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนตาม แผนฯ	✓		1) ควรให้ผู้สังเกตการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประเมินพฤติกรรม
2.3 ผลผลิต (Output: Competency)		✓	
2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)		✓	
แนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้		✓	
ข้อเสนอแนะอื่นๆ	✓		ควรตั้งชื่อรูปแบบและนำวิธีการย่อยของการฝึกอบรมเชิงรุกไปใช้ในแต่ละโมดูล

จากตารางที่ 11 ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของกระบวนการทั้ง 4 โมดูล ดังนี้

โมดูล 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ระยะเวลาสั้น ไม่น่าจะเพียงพอ และแบบประเมินควรเป็นแบบวัดมากกว่าแบบสอบถาม ก่อนเริ่มโมดูลที่ 1 ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการศึกษาด้วยตนเอง และวิเคราะห์ตนเองเพื่อเตรียมความพร้อม และควรเพิ่มการเรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากกรณีศึกษา

โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เวลาในการเขียนแผนพัฒนาน้อย ควรเพิ่มให้มากขึ้น อาจจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปทำนอกเวลา

โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสภาพจริง เวลาในการปฏิบัติตามแผนมากเกินไป ผู้บริหารอาจไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาเดือนละหนึ่งครั้ง น้อยเกินไป ควรพบกันบ่อยกว่านี้ ระยะเวลาสั้นเกินไป ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมอาจล้มเลิกก่อนจบการฝึกอบรม

โมเดล 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนฯ ควรมีผู้สังเกตการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในตอนต้นที่ 6 มาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น

ตอนที่ 7 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในตอนที่ 6 มาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 15 และรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development (BTMILD)



ภาพประกอบที่ 15 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน : รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD)

จากภาพประกอบที่ 15 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ประกอบด้วยบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) คือ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ และมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1 หลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ในเรื่องภาวะผู้นำในยุคที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำและการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการนำตนเองของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ตระหนักรู้ ความรู้ตื้นลึกคิด และวิธีการตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ และมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงานให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงในด้านการจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาและมีความชำนาญทางวิชาการเฉพาะด้าน 3) การตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสังคมที่แท้จริง 4) การเป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน 5) การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความ

สมดุลและมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อพัฒนาความยั่งยืนให้กับประเทศ จากปรัชญาและเป้าหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีภาวะผู้นำที่หลากหลายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินงานได้ตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชน เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เท้าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีความรู้ความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นการเพิ่มองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในการบริหารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้กับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นได้

ดังนั้นหลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากสภาพสิ่งแวดล้อมจริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 ภาวะผู้นำ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความยืดหยุ่นในการนำ 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ การปรับตัวให้สอดคล้องกับ

สถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์

1.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 31.12 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.74 ตามลำดับ ผลที่ได้นี้แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยไม่พบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson (2001) เป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านความรู้ ด้านความคิด และด้านทักษะภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson ที่ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) และศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่า รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} :

PNI_{modified}) ลำดับที่ 1 ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 47.84 และรองลงมาได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 40.82, 40.32, 38.75 และ 35.47 ตามลำดับ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ/วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มาพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับที่ 1

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

2.1 ตัวป้อน (Input : Body of Knowledge)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2.2 กระบวนการ (Process : Skill)

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) โดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 2) ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ 1) การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

บูรณาการในสภาพจริง และ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยมีรายละเอียดในแต่ละโมดูล ดังแสดงในตารางที่ 12 - 15

ตารางที่ 12 โมดูลที่ 1 การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

โมดูลที่ 1	
การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	
วัตถุประสงค์	เพื่อเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม
เนื้อหาสาระ	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ระยะเวลาที่ใช้	16 ชั่วโมง (2 วัน)
เครื่องมือที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ” (ภาคผนวก ค) 2) แบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (ภาคผนวก ค) 3) แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ภาคผนวก ค) 4) แบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำ (ภาคผนวก ค)
เทคนิคที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) การสัมมนา 2) การอภิปรายซักถาม 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การศึกษาดูงาน
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)
ดำเนินการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทำแบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเก็บคะแนนก่อนเข้าฝึกอบรม (Pretest)

ตารางที่ 12 (ต่อ)

โมดูลที่ 1	
การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)
ดำเนินการ (ต่อ)	<p>2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมศึกษาตนเองโดยให้วิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ในการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นการวิเคราะห์และทบทวนตนเองเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของตนเองที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ลงในแบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำ</p> <p>3) สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ” โดยวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและเป็นผู้ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเป็นผู้ดำเนินรายการ</p> <p>4) วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมอภิปรายซักถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</p> <p>5) แบ่งกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>6) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอสิ่งที่ได้จากการเข้าฝึกอบรมในวันที่ 1 และนัดหมายการฝึกอบรมในวันต่อไป</p>
	วันที่ 2 (8 ชั่วโมง)
	<p>ศึกษาดูงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ประสบความสำเร็จ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนหลักคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</p>
ขั้นยุติการดำเนินการ	<p>1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมใน โมดูลที่ 1</p> <p>2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป</p>

ตารางที่ 13 โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โมดูลที่ 2

การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสร้างแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan : ILIDP)
เนื้อหาสาระ	การเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan : ILIDP) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational) โดยมีประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างพลวัตทีม (Team Dynamics) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) และการจัดการตนเอง (Self Management) มาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ระยะเวลาที่ใช้	16 ชั่วโมง (2 วัน)
เครื่องมือที่ใช้	1) แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ภาคผนวก ค)
เทคนิคที่ใช้	1) การบรรยาย 2) การอภิปรายซักถาม 3) การระดมสมอง 4) การนำเสนอ
ขั้นตอน	<u>วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)</u>
ดำเนินการ	1) วิทยากรแจ้งระดับการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และผลคะแนนของการตอบแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนเป็นจดหมายปิดผนึก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

โมดูลที่ 2	
การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง) (ต่อ)
ดำเนินการ (ต่อ)	<p>2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับสภาพความเป็นจริงในการนำไปใช้จริงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>3) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแบ่งกลุ่มย่อยและระดมสมองวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นไปได้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และการนำลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ การวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ ไปใช้ อย่างไรก็ตามในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>4) วิทยากรให้ตัวแทนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอผลการระดมสมองและผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งการนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในข้อ 3) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมกลุ่มอื่นรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น</p> <p>5) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ และแจกแบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้ผู้บริหารสถาบัน</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ)

โมดูลที่ 2	
การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ขั้นตอน	อุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมศึกษาและวางแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อการ
ดำเนินการ	เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational) โดยมีประเด็นหลัก
(ต่อ)	ได้แก่ การสร้างพลวัตทีม (Team Dynamics) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) ที่มี
	ประสิทธิภาพ การสร้างพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) การประสานความ
	ขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) และการจัดการตนเอง (Self Management) มาพัฒนาภาวะผู้เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน
	วันที่ 2 (8 ชั่วโมง)
	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเขียนแผนพัฒนา
	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของแต่ละคน (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)
	2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอ
	แผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
	ของตนเอง และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์
	7) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปราย
	ซักถามแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาเพื่อให้แผน
	นั้นมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
ขั้นยุติการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้า
ดำเนินการ	ฝึกอบรมในโมดูลที่ 2
	2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนา
	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้บริหาร
	วางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง

ตารางที่ 14 โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง

โมดูลที่ 3	
การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานสภาพจริง
เนื้อหาสาระ	การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริงตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเขียนขึ้นและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง
ระยะเวลาที่ใช้	960 ชั่วโมง (4 เดือน)
เครื่องมือที่ใช้	แผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน
เทคนิคที่ใช้	การฝึกปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน
ขั้นตอน ดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นำแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปปฏิบัติในสภาพจริงในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง 2) ทีมวิทยากรคอยเป็นที่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในขณะที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง โดยพบผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทุก 2 สัปดาห์ และเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและให้ข้อเสนอแนะ
ขั้นยุติการ ดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองครบ 960 ชั่วโมง (4 เดือน) 2) วิทยากรนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ตารางที่ 15 โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

โมดูลที่ 4

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน 2) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เนื้อหาสาระ	การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม
ระยะเวลาที่ใช้	8 ชั่วโมง
เครื่องมือที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) แบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เทคนิคที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) การสัมภาษณ์
ขั้นตอน ดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทำแบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเก็บคะแนนหลังการฝึกอบรมจบกระบวนการ (Posttest) 2) ทีมวิทยากรสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติการฝึกภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแผนการพัฒนาเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป 3) ทีมวิทยากรวิเคราะห์คะแนนหาค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อนฝึกอบรม (Pretest)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

โมดูลที่ 4	
การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ ตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน	
ขั้นตอน	และหลังการฝึกอบรม (Posttest) และแจ้งผลให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
ดำเนินการ	เอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนรับทราบเป็นจดหมายปิดผนึก
(ต่อ)	
ขั้นยุติการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสรุปการ
ดำเนินการ	เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองรวมทั้งประโยชน์ที่ได้ จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
	2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมให้ข้อเสนอแนะ ข้อดี และข้อเสียของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.3 ผลผลิต (Output) (Competency)

- 1) การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยลักษณะภาวะ
ผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มขึ้นจากเดิม

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

- 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการรับรู้และความ
เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มมากขึ้น และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่ม
ขึ้นอยู่ในระดับมากขึ้นไป รวมทั้งและข้อดี-ข้อเสียในการเข้าร่วมฝึกอบรม
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการรับรู้ และ
ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไม่เปลี่ยนไปจากเดิม และลักษณะภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการอยู่ระดับต่ำกว่าปานกลางลงไป และอุปสรรคในการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะเพื่อ
ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ครั้งต่อไป

3. แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ มีดังนี้

3.1 ผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ไปใช้ จะต้องได้รับการอบรมให้มีแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นอย่างดีเชื่อมโยงและสามารถเชื่อมโยงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี

3.2 ผู้สนใจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ไปใช้ ควรศึกษาในส่วนของกระบวนการพัฒนาอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเป็นการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) ดังนั้นผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปใช้ ต้องมีทักษะการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีมาก หรือต้องใช้วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มิเช่นนั้นจะทำให้การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ อาจไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 ควรจำกัดจำนวนผู้เข้าฝึกอบรม ไม่ควรเกิน 10 - 15 คน เพราะถ้าผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่มีจำนวนมากเกินไป วิทยากรอาจใช้เวลาในการพูดคุยเพื่อปรับเปลี่ยนหลักคิด (Mindset) ได้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมอาจไม่เปลี่ยนหลักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเดิมไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใหม่ได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และคำดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและคำดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัย และส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ และ 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการผสมผสานแนวคิด 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมมีความ

เหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาในภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะ ได้แก่ **ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ** พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ในมหาวิทยาลัย ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย และผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับ ในมหาวิทยาลัย

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด และผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้ทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้ ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และคำดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ลักษณะภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 31.12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจำแนกเป็นรายด้านของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.74 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยวิธีการ

การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มากเป็นอันดับที่ 1 มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 47.84 รองลงมา ได้แก่ วิธีการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) วิธีการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) วิธีการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และวิธีการการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 40.82, 40.32, 38.75 และ 35.47 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) เป็นรูปแบบเชิงความคิดสำหรับผู้บริหาร (Conceptual Model-for the Administrators) ประกอบด้วย บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) คือ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

ส่วนที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการอภิปรายออกเป็น 4 ส่วน คือ 5.1) การอภิปรายผลการศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 5.2) การอภิปรายผล

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 5.3) การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 5.4) การอภิปรายผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดการอภิปราย ดังนี้

5.1 การอภิปรายผลการศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผสมผสานแนวคิด 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์และความยืดหยุ่นในการนำ 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผลการประเมินลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสำคัญมากและตรงตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมที่ได้มาจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากการสัมภาษณ์อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ที่พบว่า

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพนักงาน กำหนดคุณทฤษฎีศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีคุณธรรมจริยธรรมและมีความซื่อสัตย์และมีธรรมาภิบาล มีเหตุผลและใช้เหตุผลในการบริหารงาน มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน ยึดหลักประชาธิปไตย ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกๆ ระดับ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีทักษะที่ดีในการเป็นผู้รับและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็ว กล้าตัดสินใจ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มีความสามารถสูงในการแก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระจายอำนาจในการบริหารงาน ให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพตนเอง สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดี ปรับตัวและบริหารได้อย่างฉับไวทันสถานการณ์ เห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายให้พนักงานเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถ จูงใจให้บุคลากรทั้งองค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ ให้เกียรติบุคลากรด้วยการชื่นชม ให้ผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับค่าครองชีพ

นอกจากนี้ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการดังกล่าวในข้างต้นยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนั้นต้องสามารถนำผู้ตามได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับนโยบาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ Winston and Patterson (2006: 8) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต้องผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ โดยมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงาน ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และสอดคล้องกับที่ Crosby and Kiedrowski (2007: 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการแสดงออกของผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกใน 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร และ Moynihan and Ingraham (2004: 428) กล่าวว่า ผู้นำเชิงบูรณาการนั้นต้องตระหนักถึงระบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและการใช้เหตุผลในการนำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และข้อมูลสนับสนุนดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553 คือ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน โดยมีเกณฑ์ว่าผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการกำกับติดตามและมอบหมายงาน สนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันและมีหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อทำให้สถาบันเจริญรุดหน้าได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการบริหารและการนำหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งคงไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงมีความเหมาะสมที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะนำมาใช้ในสภาวะปัจจุบันที่กำลังมีปัญหาในทุกๆ ด้านของสังคมไทย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการศึกษาไทย

5.2 การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และคำดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ลักษณะ

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index^{modified} : PNI^{modified}) ในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 31.12 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลักษณะภาวะ ผู้นำเชิงบูรณาการแต่ละลักษณะรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ เชิงคุณลักษณะ คิดเป็นร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.74 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ร้อยละของค่าดัชนีความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาโดยรวม และภาวะผู้นำด้านต่างๆ พบว่า ร้อยละของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ก่อนข้างสูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าปัจจุบันสถานการณ์ในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องเช่นกัน เพื่อให้ระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีมาตรฐานระดับนานาชาติ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการนำ ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการนำและการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Watson (2000) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำ ในภาคเอกชน พบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ต้อง มีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่หลากหลาย และเน้นการเปลี่ยน ภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอนงาน การเจรจาต่อรอง การสร้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและความอดทน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 42.06 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกิดประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะว่าปัจจุบันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนเผชิญกับสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา การไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลเสียต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ ผลงานของบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอีกหลายๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งปัญหาการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สูงขึ้น

เรื่อยๆ จึงทำให้แต่ละสถาบันต้องเร่งพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน งานวิชาการ และงานในระบบต่างๆ ของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา ส่งผลให้ปริมาณงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เช่น งานประกันคุณภาพการศึกษา งานพัฒนางานวิชาการให้มีมาตรฐาน งานบริการวิชาการ งานบริการสังคม และงานอื่นๆ อีกหลายอย่าง ซึ่งงานดังกล่าวล้วนเป็นงานที่หนักและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมายจนทำให้บุคลากรรู้สึกเหนื่อยล้าและเริ่มไม่พอใจกับสิ่งตอบแทนต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีให้ และในขณะเดียวกันก็เป็นไปได้ว่าสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีความผันผวนและอาจส่งผลต่อการบริหารในด้านการเงินและด้านทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คลื่นคลายไปในทิศทางที่ผู้บริหารและบุคลากรพึงประสงค์ทั้งสองฝ่าย ดังที่ Bass and Avolio (1994: 72) กล่าวว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องผลประโยชน์ให้ผ่านไปได้ด้วยดีนั้น ผู้นำต้องมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกัน และกัน และต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ตอบแทน ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ โดยผู้นำมุ่งเน้นที่ภาระหน้าที่ขององค์กรและระดมคนเข้าทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผู้นำควรให้รางวัลตามสถานการณ์ ก็จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ และส่งผลให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified)

ในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และภาวะผู้นำแต่ละลักษณะรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองทั้งในด้านความรู้และความสามารถในการนำ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังมีช่องว่างในทางปฏิบัติ อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดตั้งขึ้นในเชิงธุรกิจ ซึ่งการขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มาจากสายงานตามอาชีพ ดังนั้นผู้บริหารอาจขาดประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จึงทำให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการ

พัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและภาวะผู้นำต่างๆ ของตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังที่ Hatala and Hatala (2005: 7) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำให้ประสบความสำเร็จ

5.3 การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) อยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 47.84 สอดคล้องกับที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2553: 249-253) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) ซึ่งโปรแกรมส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มภาวะผู้นำ และเพิ่มจิตสำนึกระหว่างผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมุ่งเน้นที่ทักษะเฉพาะที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง จนไปถึงโปรแกรมที่ครอบคลุมเนื้อหาและการฝึกทักษะในระดับกว้าง ซึ่งใช้เวลาเป็นปีหรือมากกว่านั้น ดังเช่น บริษัท General Electric ได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านภาวะผู้นำโดยโปรแกรมการฝึกอบรมมีพื้นฐานกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถ

ช่วยเพิ่มภาวะผู้นำให้บุคลากรได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Willetto (2001) ที่ศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในการบริหารงานให้บรรลุพันธกิจของวิทยาลัย หลังเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยให้ผู้บริหารบันทึกลักษณะการนำของตนเองลงใน Leadership Education Plan เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีภาวะผู้นำสูงขึ้น และสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเห็นความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีความสนใจวิธีการ “การฝึกอบรมเชิงรุก” (Breakthrough Training) ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) มาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาวะปัจจุบัน

5.4 การอภิปรายผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ประกอบด้วยบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปใช้ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ซึ่งผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยภาพรวมในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Bennis (1999, Cited by Giber, Carter and Goldsmith: 2000) ที่ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ และสรุปองค์ประกอบของรูปแบบได้ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ค่าดัชนี

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ดำเนินการปฏิบัติ 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา และ Giber, Carter and Goldsmith (2000) ที่ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีการสังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลหลังการพัฒนา การปฏิบัติงานจริง การนำเสนอผล และการประเมินผลและการติดตามผล ทั้งนี้มีการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบเชิงความคิดสำหรับผู้บริหาร (Conceptual Model-for the Administrators) ที่มีการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดและองค์ความรู้ในแต่ละขั้นตอนจนได้ขั้นตอนหลักที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาแนวคิดและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรวมทั้งการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามแนวคิดของ Anderson and Anderson ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาที่มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเช่นกัน 3) ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหาที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (BTMILD) 4) ขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยใช้การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตามแนวคิดของ Eisner (1976: 192-193) ที่กล่าวว่า

การรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมินทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง ซึ่งในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ เป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาในระดับคหุฎิบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือเป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาในระดับคหุฎิบัณฑิตในสาขาที่เกี่ยวข้องและมีความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ อธิการบดี หรือคณบดี หรือนักวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้และมีประสบการณ์ตรงเป็นที่น่าเชื่อถือ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ไม่พบรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการโดยตรง ดังนั้นที่ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการ (BTMILD) ขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นรูปแบบเชิงความคิดที่มีทั้งจุดเด่น คือ มีการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษากระบวนการทศนั้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยึดหยุ่นในการนำ ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและสังเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ลักษณะที่สำคัญดังนี้ การวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยึดหยุ่นในการนำ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับ

ความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำคัญ ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในครั้งนี้มีความตรงกับสภาพความเป็นจริง

2. ผู้วิจัยศึกษาหลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และสังเคราะห์หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Body of Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) และ 3) ด้านความสามารถ (Competency)

3. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังนี้ คือ การศึกษาบริบท (Context) การกำหนดตัวป้อนเข้า (Input) การกำหนดกระบวนการพัฒนา (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

4. ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index _{modified} : PNI _{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson and Anderson (2001) ซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก 2) การศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการนำรูปแบบ/วิธีการพัฒนา พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความต้องการวิธีการฝึกอบรมเชิงรุกมาพัฒนาภาวะผู้นำมากเป็นอันดับที่ 1

6. จากนั้นผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวในข้างต้น มาพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (BTMILD)

นอกจากนี้ถึงแม้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะพัฒนามาจากการศึกษาแนวคิดและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาอย่างเป็นระบบ และได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งนับว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้ก็เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยขยายแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทการศึกษาไทยได้

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งข้อเสนอแนะในการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรนำลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไปกำหนดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมมีความเหมาะสมมาก และผลการตรวจสอบความเหมาะสมของภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะ ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย และลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย และผู้บริหารให้โอกาสบุคลากร

ได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ ส่วนลักษณะภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหาร บริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม ส่วนลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด และผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และ 4.55 และลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา และลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้แนะทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้ ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง ส่วนลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย และลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิถือว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ หรือกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของสายงานอาชีพผู้บริหารการศึกษา

6.1.2 สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท)

ควรกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างของการใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ดังนั้นสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท) ที่มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาภาคเอกชน ควรกำหนดนโยบาย

ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกคนต้องผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

6.1.3 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควบนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปพัฒนาเป็นหลักสูตรพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

จากผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (BTMILD) และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควบนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปพัฒนาเป็น “หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา” และตั้งเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารในสายงานระบบการศึกษาทุกระดับ เพื่อให้ผู้บริหารมีแนวคิด และองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และมีสมรรถนะ (Competency) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควบนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไปปฏิบัติจริงเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและปรับแก้ไขให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (BTMILD) เป็นรูปแบบๆ ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและหลักการเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติจริงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและเพื่อแก้ไขให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6.2.2 ควรศึกษาและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในกลุ่มผู้บริหารในระบบการศึกษาระดับอื่นๆ

ควรศึกษาและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในกลุ่มผู้บริหารในระบบการศึกษาระดับอื่นๆ เช่น อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงานในสถาบันการศึกษาทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อขยายแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้แพร่หลายกับผู้บริหารทุกระดับ

6.2.3 ควรศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารงานสำคัญต่างๆ ในสถาบันการศึกษา

ควรศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารงานสำคัญต่างๆ ในสถาบันการศึกษา เช่น งานวิชาการ งานแผนและประกันคุณภาพการศึกษา งานวิเทศสัมพันธ์ งานวิจัย และงานพัฒนานักศึกษา เป็นต้น และศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารงานในด้านต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ระบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาขับเคลื่อนไปพร้อมกันทั้งระบบ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษม วัฒนชัย. (2545). *ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- จามจรี จำเมือง. (2548). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการ การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ดำรงค์ ศรีอร่าม. (2554). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษ บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ทิสนา แคมมณี และคณะ. (2548). *การวิจัยและพัฒนาแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ประทีป บินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณของผู้บริหาร สถานศึกษาในระดับการศึกษขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการ การศึกษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พระธรรมปิฎก. (2540). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษตามหลักพุทธธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- พูนสุข หิงกานนท์. (2540). *การพัฒนาแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2549). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา: *Development of leadership in Higher Education*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2549). เอกสารคำสอนวิชา 2702621 วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร เกตุสิงห์. ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่ายๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้. *ข่าวสารการวิจัยศึกษา* 18 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2538) : 8-11.
- วิเชียร วิทญอุคม. (2553). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศักดิ์ ศถาพรोजना. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ*. หน่วยที่ 5-8. *ชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสรี ชัดเข้ม. โมเดลและการสร้างโมเดล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. 9(2) (2537, พฤศจิกายน) : 34-56.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. [ออนไลน์]. (2554). *รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก www.mou.go.th.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน*. สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- อรุณ รักธรรม. (2541). *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *เอกสารทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-Model (การสร้าง การพัฒนา และการทดสอบ)*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ภาษาอังกฤษ

- Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. (4th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Anderson, D., and Anderson, L. A. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Angalet, G. W. (2000). *A new leadership paradigm for the twenty-first century*. Doctoral dissertation, University of Delaware.
- Bardo, J. W., and Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology: 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.
- Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Rows.
- Crosby, B., and Kiedrowski, J. (2007). *Integrative leadership: Observations from a University of Minnesota seminar series*. Paper presented at the International Leadership Association Annual Conference, November 2, 2007. Vancouver, Canada. Available: <http://www.leadership.umm.edu>.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Day, V. D., Harrison, M. M., and Halpin, M. S. (2009). *An integrative approach to leader development*. New York: Taylor and Francis Group.
- Drucker, P. F. (2005). *The practice of management*. Oxford: Elsevier.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Research finding, practice, and skills*. Boston: Houghton.

- Eisner, E. (1976). Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*.
- Giber, D., Carter, L., and Goldsmith, M. (Eds.) (2000). *Linkage Inc. 's best practices in leadership development handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1997). *Organization: Behavior, structure, process*. Boston: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw Hill.
- Hatala, R. J., and Hatala, L. M. (2005). *Integrative leadership*. Altona, MB, Canada: Friesens Corporation.
- Keeves, J. P. (1997). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration: Concepts and practice*. Belmont, California: Thomson.
- Manning, G., and Curtis, K. (2009). *The art of leadership*. (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- McShane, S. L., and Glinow, M. A. V. (2008). *Organizational behavior*. (4th ed.). China: McGraw-Hill.
- Moos, L., and Huder, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: Democratic and integrative leadership. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. Springer: 579-596.
- Moynihan, D. P., and Ingraham, P. W. (2004). Integrative leadership in the public sector: A model of performance-information use. *Administration & Society*. 36(4): 427-453.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Printy, S. M., Marks, H. M., and Bowers, A. J. (2009). Integrated leadership: How principals and teachers share transformational and instructional influence. *Journal of School Leadership*. 19(5): 504-532.

- Scheffert, D. R. (2007). Community Leadership: What does it take to see result?. *Journal of Leadership Education*. 175-190.
- Smith, E. W., and others. (1980). *The education's encyclopedia*. New York: Prentice-Hall.
- Watson, S. H. (2000). *Leadership requirements in the 21st century: The perceptions of Canadian Private Sector Leaders*. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation International: 9979888.
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall.
- Willeto, P. (2001). *A study on leadership development for effectiveness: The effects of implementing four leadership development activities with Tribal College Administrators at the branch campus level as a strategy to articulate a college mission*. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International: 9999209.
- Winston, B. E., and Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1(2), 6-66.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). New Jersey: Pearson.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของ

แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม

ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของ

แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. ดร.วัลลภ สุวรรณดี | อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
และรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
อดีตนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่ง
ประเทศไทย |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว | หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการการการศึกษา
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 3. ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของ
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

- | | |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมเดช นิลพันธุ์ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร นัตรศุกกุล | อุปนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์ | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร แหยมแสง | หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 5. ดร.สรภักศรณีย์ นัตรกมลทัศน์ | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
และอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 6. ดร.อิศ สวรรณดี | รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต |
| 7. ดร.โอภาส กิจกำแหง | คณบดีคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม |
| 8. ดร.ศรัณย์ สายฟ้า | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต |
| 9. อาจารย์ตระกูล จิตวัฒนาการ | คณบดีคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยนอร์กรุงเทพ |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

- | | |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน | นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
และนายกสภามหาวิทยาลัยสุรนารี
และนายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทธประเสริฐ | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ | ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ | คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและผู้รับผิดชอบ
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกุล | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา | ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.วชิระ ชาวหา | สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 9. ภรดา ดร.บัญชา แสงหิรัญ | อธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| 10. ดร.รัชนิพร พุกยาภรณ์ พุกกะมาน | อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิวัชชัย ชำชอง | อธิการบดี มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์อินทร์ รักอริยะธรรม | อธิการบดี มหาวิทยาลัยเนชั่น |
| 13. ดร.วิทวัส ดิษยะศริน สัตยารักษ์ | อธิการบดี มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน | อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |

15. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน
และประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
16. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุษยมาส สินธุประมา รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
18. ดร.นิมิตร ไคร่วานิช ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
19. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น
เอเชีย

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(สำหรับอาจารย์ประจำ)

แบบสัมภาษณ์
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พึงประสงค์
(สำหรับอาจารย์ประจำ)

แบบตรวจสอบความเหมาะสม
ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน)

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน)

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(สำหรับอาจารย์ประจำ)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล หรือสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย

3. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. แบบสอบถาม สำหรับอาจารย์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 50 ข้อ

5. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอนอย่างครบถ้วน และผู้วิจัยขอความกรุณารับแบบสอบถามกลับคืน ภายในวันที่ 11 สิงหาคม 2554

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อประโยชน์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปทุมพร เปี้ยถนอม

นิติติปริญญาคุฏฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชาบริหารการศึกษา โทรศัพท์: 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย โทรศัพท์: 089-259-9981

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 40 ปี

40 - 49 ปี

50 - 60 ปี

มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

น้อยกว่า 5 ปี

5 - 10 ปี

11 - 15 ปี

มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

.....

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ เพื่อนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป

2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบบูรณาการทุกข้อ โดยมีค่าคะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
4	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
3	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
2	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
1	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

5	หมายถึง	พึงประสงค์มากที่สุด
4	หมายถึง	พึงประสงค์มาก
3	หมายถึง	พึงประสงค์ปานกลาง
2	หมายถึง	พึงประสงค์น้อย
1	หมายถึง	พึงประสงค์น้อยที่สุด

.....

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน										
2	ผู้บริหารสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว										
3	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย										
4	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน										
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้										
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย										
7	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า										
8	ผู้บริหารพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ										
9	ผู้บริหารซื่อสัตย์ในการบริหารงาน										
10	ผู้บริหารมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย										
11	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ										
12	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย										
13	ผู้บริหารมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย										
14	ผู้บริหารบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม										
15	ผู้บริหารให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ										
16	ผู้บริหารพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน										
17	ผู้บริหารประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น										

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน										
19	ผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม										
20	ผู้บริหารเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน										
21	ผู้บริหารปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน										
22	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน										
23	ผู้บริหารปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารที่กำหนด										
24	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ										
25	ผู้บริหารยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร										
26	ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของบุคลากร										
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย										
28	ผู้บริหารประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย										
29	ผู้บริหารพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน										
30	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่										
31	ผู้บริหารวางตัวให้เป็นต้นแบบของผู้อื่น										
32	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างชี้นำทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน										
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ										

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34	ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้										
35	ผู้บริหารทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย										
36	ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ										
37	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ										
38	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย										
39	ผู้บริหารใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร										
40	ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ										
41	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย ช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข										
42	ผู้บริหารนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา										
43	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี										
44	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร										
45	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง										
46	ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย										
47	ผู้บริหารให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี										
48	ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย										
49	ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน										
50	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง										

**แบบตรวจสอบความเหมาะสม
ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

คำชี้แจง

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ ประกอบด้วยลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ จำนวน 50 ลักษณะ

ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบหลักของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ หรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ มาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ น้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ น้อยที่สุด |

และในกรณีที่ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ แต่ละข้อ โปรดเขียนข้อความนั้นลงในช่องข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

ปทุมพร เปี้ยถนอม

นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบหลัก	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนา ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
1. ภาวะผู้นำเชิง คุณลักษณะ หมายถึง ความสามารถ ในการนำของ ผู้บริหารในการ มีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน การจัดการและ แก้ปัญหา ความ กระตือรือร้น ความมั่นคงทาง อารมณ์ การให้ ความสำคัญกับ บุคคลอื่น ความเชื่อมั่นใน ตนเอง ความเพียร พยายามทำให้ สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความ ยืดหยุ่นในการ นำ	1) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการ บริหารงานที่ชัดเจน						
	2) สามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่าง รวดเร็ว						
	3) มีความกระตือรือร้นในการบริหารงาน ให้เกิดประ โยชน์ต่อมหาวิทยาลัย						
	4) ใช้เหตุผลในการบริหารงานและ บริหารคน						
	5) สามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการ บริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้						
	6) ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนใน มหาวิทยาลัย						
	7) เชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย						
	8) มีความพยายามในการพัฒนาระบบ ต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพ						
	9) ซื่อสัตย์ในการบริหารงาน						
	10) มีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย						
	11) ให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่ เมื่อทำผิดกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย โดยไม่ตั้งใจ						
	12) ยืดหยุ่นเวลาการปฏิบัติที่เหมาะสมให้ เมื่อบุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าทาง การศึกษา						

องค์ประกอบหลัก	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนา ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
2. ภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรม หมายถึง ความสามารถ ในการนำของ ผู้บริหาร เกี่ยวกับความ เป็น ประชาธิปไตย การทำงานเป็น ทีม และการใช้ อำนาจใน ตำแหน่งที่ เหมาะสม	13) มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย						
	14) บริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความ ยุติธรรม						
	15) ให้โอกาสและความเสมอภาคแก่ บุคลากรทุกระดับ						
	16) พร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อ ความสำเร็จของงาน						
	17) ประสานงานและเอื้ออำนวยความ สะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้ อย่างราบรื่น						
	18) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย						
	19) ใช้อำนาจในการบริหารงานและ บริหารคนในขอบเขตที่เหมาะสม						
	20) เปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อ มีปัญหาในการปฏิบัติงาน						
3. ภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถ ในการนำของ ผู้บริหารในการ ปรับตัวให้ สอดคล้องกับ สถานการณ์ การสนับสนุน การทำงานของ ผู้ตาม การยอมรับ ความคิดเห็น	21) สามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการบริหารคน						
	22) สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจ ที่เกิดขึ้นจากการ บริหารงานและบริหารคน						
	23) ติดตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ ระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาและ ปรับการบริหารให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน						
	24) สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหา วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ						
	25) ยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร						

องค์ประกอบหลัก	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนา ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
ของผู้ตาม และ การเปิดโอกาส ให้ผู้ตามมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ	26) เคารพความคิดเห็นของบุคลากร						
	27) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า						
4. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถ ในการนำของ ผู้บริหารในการ มีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรง บันดาลใจแก่ บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน การกระตุ้นทาง ปัญญา และ การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	28) ประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย						
	29) พுகและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน						
	30) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว						
	31) วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น						
	32) ยึดถือประโยชน์สุขของส่วนรวม						
	33) ทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับการทำงานในมหาวิทยาลัย						
	34) ช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้						
	35) ทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย						
	36) แสดงความกระตือรือร้นเมื่อพุดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ						
	37) ให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ						
	38) ตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน						
	39) ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร						
40) วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ							

องค์ประกอบหลัก	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนา ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
4. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (ต่อ)	41) ขอความร่วมมือจากบุคลากรใน มหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหา ทางแก้ไข						
	42) นำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของ มหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการ พัฒนามหาวิทยาลัย						
	43) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็น บุคคลที่มีความสำคัญ						
	44) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของบุคลากรเป็น รายบุคคล						
	45) สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่น ของตนเอง						
5. ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถ ในการนำของ ผู้บริหารในการ ให้รางวัลตาม สถานการณ์ การให้เกียรติ ยกย่อง การสนับสนุน ให้บุคลากรมี ความก้าวหน้า ในตำแหน่ง หน้าที่	46) ให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มี ความพยายามในการพัฒนางานของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย						
	47) ให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี						
	48) ยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ทำ คุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย						
	49) ใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน						
	50) สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง						

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง: ขอความอนุเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และโปรดประเมินในแต่ละหัวข้อโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
 4 หมายถึง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก
 3 หมายถึง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
 2 หมายถึง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย
 1 หมายถึง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการสำคัญของรูปแบบ		✓					✓			
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ										

จบตัวอย่าง

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
(สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานอุดมศึกษาเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป

2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกข้อ โดยมีค่าคะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
4	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
3	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
2	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
1	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

5	หมายถึง	พึงประสงค์มากที่สุด
4	หมายถึง	พึงประสงค์มาก
3	หมายถึง	พึงประสงค์ปานกลาง
2	หมายถึง	พึงประสงค์น้อย
1	หมายถึง	พึงประสงค์น้อยที่สุด

.....

ข้อ	รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) (ต่อ)											
33	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวิเคราะห์ผลกระทบ										
34	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวางแผนและจัดการองค์การสำหรับการปฏิบัติการ										
35	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง										
36	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่										
37	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้และแก้ไข										
การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)											
38	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง										
39	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง										
40	การพัฒนาความสามารถในการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ										

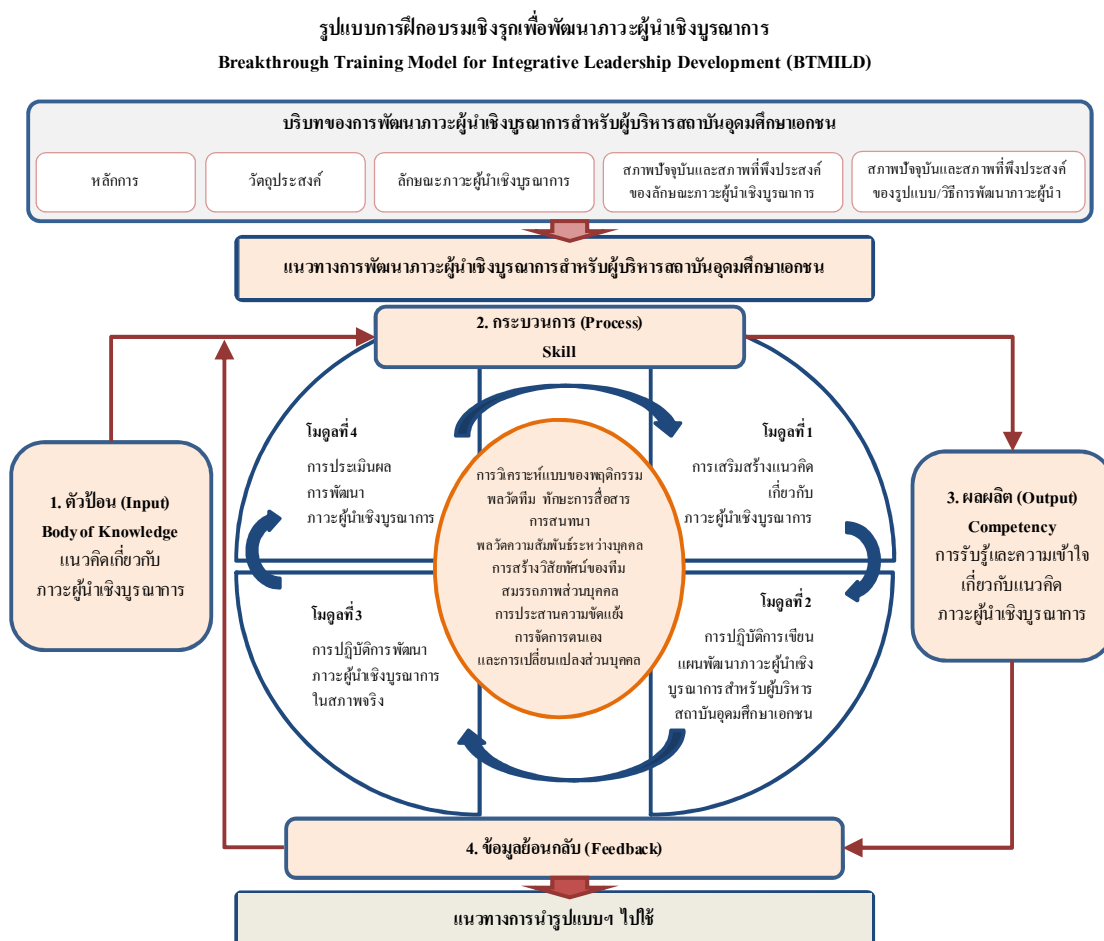
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

นางสาวปทุมพร เป็ยถนอม

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสมบูรณ



ภาพประกอบที่ ก-1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน : รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ประกอบด้วย บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) 2) กระบวนการ (Process) คือ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูล

ย้อนกลับ (Feedback) และแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ และมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1 หลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในเรื่องภาวะผู้นำในยุคที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำและการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการนำตนเองของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ทัศนคติ ความรู้สึนึกคิด และวิธีการตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ และมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงานให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงในด้านการจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐาน 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาและมีความชำนาญทางวิชาการเฉพาะด้าน 3) การตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสังคมที่แท้จริง 4) การเป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อมวลชน 5) การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความสมดุลและมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อพัฒนาความยั่งยืนให้กับประเทศ จากปรัชญาและเป้าหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีภาวะผู้นำที่หลากหลายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินงานได้ตามปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาเอกชน เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องมีความรู้ความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การเพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการ เป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นการเพิ่มองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ จริงในการบริหารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้กับการปฏิบัติซึ่งเป็นประสบการณ์ ตรงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถ พัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นได้

ดังนั้นหลักการสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากสภาพสิ่งแวดล้อมจริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 ภาวะผู้นำ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและ แก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความ เชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ และความยืดหยุ่นในการนำ 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการใช้อำนาจ ในตำแหน่งที่เหมาะสม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ การปรับตัวให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม และการเปิด โอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการ คำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตาม สถานการณ์

1.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 31.12 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 42.06, 32.75, 31.59, 30.75 และ 26.74 ตามลำดับ ผลที่ได้นั้นแสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยไม่พบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson (2001) เป็นรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านความรู้ ด้านความคิด และด้านทักษะภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson and Anderson ที่ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) และศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดของ Anderson and Anderson พบว่า รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ลำดับที่ 1 ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 47.84 และรองลงมาได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) และการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 40.82, 40.32,

38.75 และ 35.47 ตามลำดับ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ/วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) มาพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับที่ 1

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

2.1 ตัวป้อน (Input : Body of Knowledge)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2.2 กระบวนการ (Process : Skill)

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) โดยมีเงื่อนไขสำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 2) ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ 1) การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง และ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยมีรายละเอียดในแต่ละโมดูล ดังแสดงในตารางที่ ก1 -ก 4

ตารางที่ ๑1 โมดูลที่ 1 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

โมดูลที่ 1	
การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	
วัตถุประสงค์	เพื่อเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรม
เนื้อหาสาระ	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ระยะเวลาที่ใช้	16 ชั่วโมง (2 วัน)
เครื่องมือที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ” (ภาคผนวก ค) 2) แบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (ภาคผนวก ค) 3) แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ภาคผนวก ค) 4) แบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำ (ภาคผนวก ค)
เทคนิคที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1) การสัมมนา 2) การอภิปรายซักถาม 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การศึกษาดูงาน
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)
ดำเนินการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทำแบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเก็บคะแนนก่อนเข้าฝึกอบรม (Pretest)

ตารางที่ ๓1 (ต่อ)

โมดูลที่ 1	
การเสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)
ดำเนินการ (ต่อ)	<p>2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมศึกษาตนเองโดยให้วิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ในการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นการวิเคราะห์และทบทวนตนเองเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของตนเองที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ลงในแบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำ</p> <p>3) สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ” โดยวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและเป็นผู้ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเป็นผู้ดำเนินรายการ</p> <p>4) วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมอภิปรายซักถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</p> <p>5) แบ่งกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>6) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอสิ่งที่ได้จากการเข้าฝึกอบรมในวันที่ 1 และนัดหมายการฝึกอบรมในวันต่อไป</p>
	วันที่ 2 (8 ชั่วโมง)
	<p>ศึกษาดูงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ประสบความสำเร็จ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนหลักคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</p>
ขั้นยุติการดำเนินการ	<p>1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 1</p> <p>2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป</p>

ตารางที่ ภ2 โมดูลที่ 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โมดูลที่ 2

การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสร้างแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan : ILIDP)
เนื้อหาสาระ	การเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมของตนเอง (Integrated Leadership Individual Development Plan : ILIDP) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational) โดยมีประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างพลวัตทีม (Team Dynamics) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) และการจัดการตนเอง (Self Management) มาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ระยะเวลาที่ใช้	16 ชั่วโมง (2 วัน)
เครื่องมือที่ใช้	1) แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ภาคผนวก ค)
เทคนิคที่ใช้	1) การบรรยาย 2) การอภิปรายซักถาม 3) การระดมสมอง 4) การนำเสนอ
ขั้นตอน	<u>วันที่ 1 (8 ชั่วโมง)</u>
ดำเนินการ	1) วิทยากรแจ้งระดับการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และผลคะแนนของการตอบแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนเป็นจดหมายปิดผนึก

ตารางที่ ๓2 (ต่อ)

โมดูลที่ 2	
การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ขั้นตอน	วันที่ 1 (8 ชั่วโมง) (ต่อ)
ดำเนินการ (ต่อ)	<p>2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับสภาพความเป็นจริงในการนำไปใช้จริงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>3) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแบ่งกลุ่มย่อยและระดมสมองวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นไปได้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และการนำลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ การวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการและแก้ปัญหา ความกระตือรือร้น ความมั่นคงทางอารมณ์ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ความซื่อสัตย์ ความยืดหยุ่นในการนำ ความเป็นประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม การใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสนับสนุนการทำงานของผู้ตาม การยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ ไปใช้ทำอะไรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>4) วิทยากรให้ตัวแทนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละกลุ่มออกมานำเสนอผลการระดมสมองและผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งการนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในข้อ 3) ให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมกลุ่มอื่นรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น</p> <p>5) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ และแจกแบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้ผู้บริหารสถาบัน</p>

ตารางที่ ๒2 (ต่อ)

โมดูลที่ 2	
การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
ขั้นตอน	สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมศึกษาและวางแผนการพัฒนาตนเอง
ดำเนินการ	เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational) โดยมีประเด็น
(ต่อ)	หลัก ได้แก่ การสร้างพลวัตทีม (Team Dynamics) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) และการจัดการตนเอง (Self Management) มาพัฒนาภาวะผู้เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
วันที่ 2 (8 ชั่วโมง)	
	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของแต่ละคน (Integrated Leadership Individual Development Plan: ILIDP)
	2) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์
	7) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมฝึกอบรมอภิปรายซักถามแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนพัฒนาเพื่อให้แผนนั้นมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
ขั้นยุติการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้า
ดำเนินการ	ฝึกอบรมในโมดูลที่ 2
	2) วิทยากรสรุปเพิ่มเติมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมนำเสนอแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้บริหารวางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง

ตารางที่ ๓3 โมดูลที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง

โมดูลที่ 3	
การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริง	
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานสภาพจริง
เนื้อหาสาระ	การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพจริงตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเขียนขึ้นและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาพจริง
ระยะเวลาที่ใช้	960 ชั่วโมง (4 เดือน)
เครื่องมือที่ใช้	แผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน
เทคนิคที่ใช้	การฝึกปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน
ขั้นตอน ดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นำแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองไปปฏิบัติในสภาพจริงในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง 2) ทีมวิทยากรคอยเป็นที่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในขณะที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเอง โดยพบผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทุก 2 สัปดาห์ และเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและให้ข้อเสนอแนะ
ขั้นยุติการ ดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรมฝึกปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองครบ 960 ชั่วโมง (4 เดือน) 2) วิทยากรนัดหมายการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ตารางที่ ๓4 โมดูลที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

โมดูลที่ 4

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน

วัตถุประสงค์	1) เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน 2) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เนื้อหาสาระ	การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารที่เข้าฝึกอบรม
ระยะเวลาที่ใช้	8 ชั่วโมง
เครื่องมือที่ใช้	1) แบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 2) แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เทคนิคที่ใช้	1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) การสัมภาษณ์
ขั้นตอน ดำเนินการ	1) วิทยากรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมทำแบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และแบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเก็บคะแนนหลังการฝึกอบรมจบกระบวนการ (Posttest) 2) ทีมวิทยากรสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติการฝึกภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามแผนการพัฒนาเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป 3) ทีมวิทยากรวิเคราะห์คะแนนหาค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อนฝึกอบรม (Pretest)

ตารางที่ ๓4 (ต่อ)

โมดูลที่ 4	
การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการฯ ตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละคน	
ขั้นตอน	และหลังการฝึกอบรม (Posttest) และแจ้งผลให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
ดำเนินการ	เอกชนที่เข้าฝึกอบรมแต่ละคนรับทราบเป็นจดหมายปิดผนึก
(ต่อ)	
ขั้นยุติการ	1) วิจัยการให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมสรุปการ
ดำเนินการ	เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของตนเองรวมทั้งประโยชน์ที่ได้ จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
	2) วิจัยการให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมให้ข้อเสนอแนะ ข้อดี และข้อเสียของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.3 ผลผลิต (Output) (Competency)

- 1) การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยลักษณะภาวะ
ผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มขึ้นจากเดิม

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

- 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการรับรู้และความ
เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่มมากขึ้น และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพิ่ม
ขึ้นอยู่ในระดับมากขึ้นไป รวมทั้งและข้อดี-ข้อเสียในการเข้าร่วมฝึกอบรม
- 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการรับรู้และความ
เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไม่เปลี่ยนไปจากเดิม และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการอยู่
ระดับต่ำกว่าปานกลางลงไป และอุปสรรคในการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งต่อไป

3. แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ มีดังนี้

3.1 ผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ไปใช้ จะต้องได้รับการอบรมให้มีแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นอย่างดีเชื่อมโยงและสามารถเชื่อมโยงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี

3.2 ผู้สนใจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ไปใช้ ควรศึกษาในส่วนของกระบวนการพัฒนาอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเป็นการฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformation) ดังนั้นผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไปใช้ ต้องมีทักษะการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีมาก หรือต้องใช้ทีมวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มิเช่นนั้นจะทำให้การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 ควรจำกัดจำนวนผู้เข้าฝึกอบรม ไม่ควรเกิน 10 - 15 คน เพราะถ้าผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่มีจำนวนมากเกินไป วิทยากรอาจให้เวลาในการพูดคุยเพื่อปรับเปลี่ยนหลักคิด (Mindset) ได้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมอาจไม่เปลี่ยนหลักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเดิมไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใหม่ได้

.....

เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ”

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ความเป็นองค์รวมในการนำตนเองและผู้อื่น ที่สะท้อนถึงมุมมอง การรับรู้ ทัศนคติ ความรู้สึนึกคิด และวิธีการตอบสนอง สำหรับกระบวนการบูรณาการที่จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำนั้นจะครอบคลุม 1) วิสัยทัศน์ที่หลากหลาย 2) องค์ประกอบ 4 ประการของเขาวนปัญญา (กาย ใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ) และ 3) การรับรู้ตระหนักรู้ 3 ระดับ (บุคลิกภาพ ความเป็นเอกัตบุคคล และความเป็นสากล) และกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการฝึกเกี่ยวกับการใช้พลังความสามารถ การเสริมสร้างความสำเร็จส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล และความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจะครอบคลุมหลักการ ปรัชญาและองค์ความรู้ของผู้นำ (Hatala and Hatala, 2005: 5) ส่วน Crosby and Kiedrowski (2007: 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกใน 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร นอกจากนี้ Winston and Patterson (2006: 8) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือการที่ผู้นำผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำ โดยมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย ระบบการทำงาน ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำเชิงบูรณาการยังต้องมีคุณลักษณะที่เป็นมิตร อ่อนน้อม มีความเมตตา ตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยุติธรรมปราศจากความขัดแย้ง และมีความตั้งใจในการนำเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กรและเพื่อให้ผู้ตามมีความผาสุก ส่วน Moynihan and Ingraham (2004: 428) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงระบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและการใช้เหตุผลในการนำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ประมาณกลาง ค.ศ.1970 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาใช้ร่วมกันเพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตาม ที่ทำให้เกิดประสิทธิผล หรืออิทธิพลของการนำที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ตาม Yukl (2010: 491-498) และ Angalet (2000: 55-57) ได้ศึกษากระบวนทัศน์ใหม่ในเรื่องภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นการนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ร่วมกันจะช่วยให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ Hatala and Hatala (2005: 7) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการพัฒนามาจากแนวคิดหลากหลาย ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่น ในการนำไปประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยน ไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งพยายามรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำ ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นในการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้กับผู้บริหารสถาบันศึกษาเอกชนที่เข้าฝึกอบรมในโมดูลที่ 1 วิทยากรจะให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับ

.....

แบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

แบบประเมินการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วยภาวะผู้นำอะไรบ้าง และลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในปัจจุบันท่านใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในการบริหารงานในองค์กรของท่านหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

แบบวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน					
2	ท่านสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว					
3	ท่านมีความกระตือรือร้นในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย					
4	ท่านใช้เหตุผลในการบริหารงานและบริหารคน					
5	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
6	ท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย					
7	ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะบริหารงานทุกๆ ด้านในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า					
8	ท่านพยายามพัฒนาระบบต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ					
9	ท่านซื่อสัตย์ในการบริหารงาน					
10	ท่านมีความจงรักภักดีกับมหาวิทยาลัย					

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ท่านให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติตัวใหม่เมื่อทำผิด กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่ตั้งใจ					
12	ท่านมีความยืดหยุ่นกับบุคลากรทุกระดับใน มหาวิทยาลัย					
13	ท่านมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
14	ท่านบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยความยุติธรรม					
15	ท่านให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ					
16	ท่านพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อ ความสำเร็จของงาน					
17	ท่านประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้ บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น					
18	ท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน					
19	ท่านใช้อำนาจในการบริหารงานและบริหารคนใน ขอบเขตที่เหมาะสม					
20	ท่านเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน					
21	ท่านปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน					
22	ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในการบริหารได้ อย่างถูกต้องชัดเจน					
23	ท่านปรับสถานการณ์ในส่วนที่ปรับได้เพื่อให้สอดคล้อง กับแผนการบริหารที่กำหนด					
24	ท่านสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ					
25	ท่านยอมรับและแสดงความยินดีกับความสำเร็จใน การปฏิบัติงานของบุคลากร					

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	ท่านเคารพความคิดเห็นของบุคลากร					
27	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย					
28	ท่านประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย					
29	ท่านพูดและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความมุ่งมั่นในการบริหารงาน					
30	ท่านสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่					
31	ท่านวางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น					
32	ท่านเป็นแบบอย่างชี้ทางความคิดที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน					
33	ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ					
34	ท่านช่วยเหลือบุคลากรในทุกเรื่องที่สามารถช่วยได้					
35	ท่านทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
36	ท่านแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ					
37	ท่านให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ					
38	ท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย					
39	ท่านใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร					
40	ท่านวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ					

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41	ท่านขอความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยช่วยมองปัญหาและหาทางแก้ไข					
42	ท่านนำจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา					
43	ท่านปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี					
44	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร					
45	ท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
46	ท่านให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย					
47	ท่านให้คำชมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี					
48	ท่านยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย					
49	ท่านใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน					
50	ท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่ง					

แบบวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) ภาวะผู้นำ

ท่านมีลักษณะภูษานำดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีการจัดการและแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพ	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความกระตือรือร้น	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความมั่นคงทางอารมณ์	น้อย	ปานกลาง	มาก
ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความเชื่อมั่นในตนเอง	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความซื่อสัตย์	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความยืดหยุ่นในการนำ	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีความเป็นประชาธิปไตย	น้อย	ปานกลาง	มาก
ทำงานเป็นทีม	น้อย	ปานกลาง	มาก
ใช้อำนาจในตำแหน่งที่เหมาะสม	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์	น้อย	ปานกลาง	มาก
สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม	น้อย	ปานกลาง	มาก
ยอมรับความคิดเห็นของผู้ตาม	น้อย	ปานกลาง	มาก
เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีการสร้างบารมี	น้อย	ปานกลาง	มาก
สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ตามเสมอ	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีการกระตุ้นทางปัญญา	น้อย	ปานกลาง	มาก
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	น้อย	ปานกลาง	มาก
มีการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	น้อย	ปานกลาง	มาก

แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปทุมพร เป็ยถนอม เกิดเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ.2513 สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2535 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2544 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2552