



ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย (ปณฺชนฺ) 2564



รายงานการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

EXECUTIVE LEADERSHIP THAT AFFECT PERFORMANCE
OF PERSONNEL MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย (ปณัฏฐ์)

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
คณะศึกษาศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา ทุนพัฒนางานวิจัยอาจารย์ประจำหลักสูตร
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



รายงานการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

EXECUTIVE LEADERSHIP THAT AFFECT PERFORMANCE
OF PERSONNEL MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย (ปณฺชนธ์)

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
คณะศึกษาศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา ทุนพัฒนางานวิจัยอาจารย์ประจำหลักสูตร
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และ 3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 รูป/คน ประกอบด้วย 1. ผู้บริหาร 13 รูป/คน 2. หัวหน้าฝ่าย 13 รูป/คน 3. บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน 64 รูป/คน และ 4. บุคลากรสายสนับสนุน 85 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 72.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว เท่ากับ .724 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ .295 สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ ในรูปของสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.091^{**} + .376^{**}(X_4) + .197^{**}(X_7) + .173^{*}(X_5)$$

$$\hat{Z}_Y = .452^{**}(Z_{X4}) + .260^{**}(Z_{X7}) + .205^{*}(Z_{X5})$$

คำสำคัญ : 1. ภาวะผู้นำ 2. ผู้บริหาร 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4. บุคลากร

ABSTRACT

This research aimed to study 1. Executive Leadership Mahamakut Buddhist University. 2. Performance of personnel Mahamakut Buddhist University and 3. Executive Leadership Affecting Personnel Performance Mahamakut Buddhist University. The sample group consisted of 175 photos/person, consisting of 1. Executives 13 photos/person 2. Department Heads 13 photos/person 3. Instructor/Teacher personnel 64 photos/person and 4. Support personnel 85 photos/person. The research instrument was a questionnaire regarding the leadership of executives. and operational efficiency of personnel Data analysis using ready-made programs Statistics used in data analysis include frequency, percentage, arithmetic mean. standard deviation and hypothesis testing Stepwise multiple regression analysis was used.

The results of the research were as follows:

1. Executive Leadership of Executives Mahamakut Buddhist University Overall, it was at a high level. and each aspect was at a high level in all aspects Sorted from most to least as follows: Acting is a model for personnel to lead themselves. Forming a positive thought pattern empowering people to lead themselves Encouraging people to set goals for themselves Encouraging self-leadership through team building Facilitating a culture of self-leadership and facilitating self-leadership By giving rewards and constructive criticism, respectively..

2. Performance of personnel Mahamakut Buddhist University Overall, it was at a high level. When considering each aspect, it was at a high level in all aspects. Sorted from most to least as follows: Teamwork Adherence to righteousness and ethics accumulation of expertise in a career achievement-oriented and good service respectively

3. Executive Leadership in creating positive thinking patterns Facilitating the creation of a culture of self-leadership affecting the operational efficiency of personnel Mahamakut Buddhist University statistically significant at the .01 level and Facilitating self-leadership By giving rewards and constructive criticism. affect performance Personnel performance Mahamakut Buddhist University Statistically significant at the .05 level. Able to predict the performance of personnel Mahamakut Rajavidyalaya University overall received 72.9 percent. The adjusted prediction efficiency was .724 and the standard error in prediction was .295. Can write to express relationships in the form of a raw score prediction equation and standard scores as follows

$$\hat{Y} = 1.091^{**} + .376^{**}(X_4) + .197^{**}(X_7) + .173^{*}(X_5)$$

$$\hat{Z}_y = .452^{**}(Z_{X4}) + .260^{**}(Z_{X7}) + .205^{*}(Z_{X5})$$

Keywords : 1. Relationship 2. Executive 3. Resource mobilization 4. Personnel

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับการสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งจากองค์การและบุคคล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย : ทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย ปี พ.ศ. 2565 ครั้งที่ 8/2564 ลงวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2564

ขอขอบพระคุณ ที่ปรึกษางานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญที่ได้อนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ดร.ธีระพร आयวัฒน์ ดร.วลัยพรรณ บุญมี ดร.ณัฐกร บุญรักษา และดร.กรุณา มุฑลาภรังสรรค์ คณาจารย์และบุคลากรในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน

ขอขอบคุณผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุนทุกท่าน ได้อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณ ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ อาจารย์วัลลา ชูสังข์มนตรี อาจารย์ วรณิศา อ่อนประสพ และอาจารย์เสาร์ แก้วสุรีย์ รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยในครั้งนี้

ขอน้อมระลึกถึง พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน รวมทั้งบุคคลในครอบครัวทุกคน และทุกท่านที่กล่าวมาได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำองค์ความรู้ ให้บริการ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิจัยฉบับนี้จนแล้วเสร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นความกตัญญูแก่แต่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ประสบความสำเร็จทางการศึกษามาจนตราบเท่าทุกวันนี้

พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย(ปณฺชนธ์)

หัวหน้าโครงการวิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาของการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	45
2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย	61
2.4 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	69
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
2.6 สรุปกรอบแนวความคิด	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	80
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	80
3.2 ระเบียบวิธีวิจัย	80
3.3 แผนแบบการวิจัย	81
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	81
3.5 ตัวแปรที่ศึกษา	81
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	85
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย	87
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	96
ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	103
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	108
5.1 สรุปผลการวิจัย	109
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	111
5.3 ข้อเสนอแนะ	119
บรรณานุกรม	121
ภาคผนวก	132
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	133
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย	140
ภาคผนวก ค ค่า IOC ของแบบสอบถามการวิจัย	150
ภาคผนวก ง หนังสือขอตกลงเครื่องมือ	160
ประวัตินักวิจัย	168

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	เปรียบเทียบข้อดี-ข้อจำกัดของการใช้แบบสอบถาม 68
2.2	แสดงแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) เป็น 5 ด้าน 70
3.1	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนกลาง 81
4.1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 86
4.2	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม 88
4.3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 89
4.4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 90
4.5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 91
4.6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 92
4.7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ 93
4.8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน 94
4.9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 95
4.10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยในภาพรวม 96
4.11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 97

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การบริการที่ดี	98
4.13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	100
4.14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	101
4.15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การทำงานเป็นทีม	102
4.16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านโดยภาพรวม และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม	104
4.17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม	105

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	กระบวนการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล	67
2.2	สรุปกรอบแนวความคิด	79
4.1	สรุปผลการถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	106

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมดำเนินไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศแบบก้าวกระโดด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคในโลก เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นการปฏิวัติดิจิทัล ทุกภูมิภาคในโลกเป็นสังคมยุคใหม่ที่เรียกว่าศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะในสังคมปัจจุบันมีวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เชื่อมโยงกันอย่างสลับซับซ้อน และยากต่อการเข้าใจ และแก้ไข สังคมไทยจึงต้องการกำลังปัญญา และองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ มากกว่านี้ จึงจะสามารถออกจากภาวะวิกฤติดังกล่าวได้ การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยจึงเป็นหัวใจจักรทางปัญญาที่จะพาประเทศออกจากวิกฤตินี้ เพราะเป็นขุมกำลังทางวิชาการที่ใหญ่ที่สุด (ประเวศ วะสี, 2552, หน้า 12) เนื่องจากเป็นแหล่งที่รวมและผลิตกำลังคนที่มีความสามารถในระดับสูงทุกสาขา ซึ่งกำลังปัญญาของคนเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศได้ เพราะหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อก่อให้เกิดความงอกงามทางปัญญาและคุณภาพ แก่บุคคลและสังคมอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556, หน้า 4)

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยทั่วโลกกำลังได้รับผลกระทบจากกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามหาวิทยาลัยหลายแห่งต่างจำเป็นต้องยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ขณะที่มหาวิทยาลัยของไทยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เผชิญกับกระแสต่าง ๆ โดยเฉพาะกระแสนิยมและกระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้ามามีอิทธิพลสำคัญต่อมหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งส่งผลกระทบที่รุนแรงและน่ากังวลมากขึ้น (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย, 2559, หน้า 9) มหาวิทยาลัยของไทยหลายแห่งในเวลานี้ นอกจากจะถูกตั้งคำถามจากประชาคมอุดมศึกษาแล้ว สังคมภายนอกเองยังจับตามอง และตั้งคำถามถึงการปรับเปลี่ยนทั้งบทบาท และสถานภาพของตนเองว่าจะไปในทิศทางไหน ท่ามกลางกระแสนิยมและกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังท้าทายมหาวิทยาลัยของไทย (ดร.ณัฏฐ์ ตติยะลาภะ, 2554, หน้า 18) อีกทั้งค่านิยมของมหาวิทยาลัยที่ได้เปลี่ยนไป จากค่านิยมทางวิชาการมาสู่ค่านิยมและคุณค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น กระแสค่านิยมและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ได้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยคาดการณ์ว่าแนวโน้มในอนาคตนี้ การแข่งขันทางการศึกษาจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบก่อให้เกิดปัญหาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 41)

ในภาคสังคมและการพัฒนาประเทศมีความเชื่อว่าการศึกษเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อนำสังคมไปสู่สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพใน 4 ด้าน คือ สังคมแห่งคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญา สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความสมานฉันท์และเอื้ออาทร ดังนั้น ความคาดหวังของสังคม

ต่อสถาบันอุดมศึกษา คือ การสร้างและพัฒนาคนที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ และคุณภาพตามความต้องการของสังคม (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556, หน้า 19) เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในช่วงปี 2555-2559 มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติ และชี้้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่น โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน และสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเอง และเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาวะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556, หน้า บทสรุปผู้บริหาร)

จากบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ตามแผนกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยใน 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556 -2565) ได้กำหนดข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และผลการประเมินจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เป้าหมายการบริหารงานใน 10 ปีข้างหน้ามุ่งให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการบริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคมในระดับดีเลิศของประเทศ และเป็นสถาบันชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุปณิธานดังกล่าวยังมีปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไขได้กล่าวไว้ในข้อที่ 10 คือ ระบบการบริหารบุคคล ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน ยังไม่เชื่อมโยงภารกิจระดับบุคคลไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และปณิธานรวมที่ตั้งไว้ ได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารให้มีความสอดคล้องกับปัญหาข้อที่ 10 ตามประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นสากล ตามเป้าหมายหลัก คือ 1. มีโครงสร้างองค์การและระบบบริหารที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4. มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบเอื้ออาทร มีภูมิคุ้มกันโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง 5. มีสารสนเทศที่มีคุณภาพสำหรับใช้ในการตัดสินใจ และประเมินสถานการณ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และ 6. มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี โดยใช้มาตรการโครงการและกิจกรรมที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556, หน้า 1- 2, 8) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับปณิธาน (Aspiration) เป้าประสงค์สูงสุด (Ultimate Goals) และวิสัยทัศน์ ในการเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา และเป็นประตูสู่แก่นแท้ของพระสัทธรรม (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565, หน้า 16-20)

1.2 ปัญหาวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2556 - 2564) ด้านการบริหารยังพบว่ามียุทธศาสตร์อีก 7 เรื่อง คือ 1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ 2. ไม่มีระบบการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงาน 3. ขาดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 4. ขาดระบบ

สารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับนโยบายและการวางแผนของมหาวิทยาลัย 5.ระบบ และกลไกการบริหารงานบุคคลยังบกพร่อง 6. ขาดแผนในการบริหารอัตรากำลัง และความชัดเจนเกี่ยวกับ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ แนวทางในการพัฒนาบุคลากร และ 7. ขาดการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556, หน้า 26) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารบุคคล

สำหรับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นนโยบายที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะองค์กรยุค ปัจจุบันมีการแข่งขันสูง การที่องค์กรเคยยืนอยู่ในระดับแนวหน้า แต่ละเลยการพัฒนาคนให้ร่วมใจกันทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่เคยอยู่ในระดับแนวหน้า เป็นระดับที่ ลดลง และในทางตรงกันข้ามองค์กรที่เคยอยู่ในตำแหน่งท้าย ๆ ถ้าสนใจการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ก็สามารถก้าวสู่ตำแหน่งในระดับต้น ๆ ได้ ดังนั้น องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน ก็จะดำเนินการสำรวจองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อก่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของตนสังกัดให้อยู่ในระดับแนวหน้าได้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 82) จึงถือได้ว่าความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ก็คือ การมุ่งพัฒนาความเจริญเติบโตให้แก่ องค์กร ด้วยการทำให้สมาชิกในองค์กรอุทิศร่างกาย แรงใจ ทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อ บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเกิดขึ้นได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปัจจัย เหล่านั้นจะเป็นสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมี ความต้องการ มีความเต็มใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร (พระมหาคณาธิป จันทรสง่า, 2561, หน้า 2)

1.2.1 ข้อคำถามในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

1.2.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด

1.2.1.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด

1.2.1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หรือไม่

1.2.2 ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ได้กำหนดแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) เป็น 5 ด้านคือ ปรัชญา ประยุกต์ ปฏิบัติ ปฏิภ และปฏิรูป ในแต่ละด้านมีวิถีแห่งการพัฒนา (Strategies) และเจตนา (Strategic Objectives) โดยเฉพาะวิถีแห่งการพัฒนา (Strategies) ในแก่นปฏิรูป วิถีที่ 5 พลิก เปลี่ยน ปรับ รับการ เปลี่ยนแปลง กล่าวไว้ในข้อ 5.ก พัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดดในทุกองคาพยพ ทั้งบทบาท โครงสร้าง กระบวนการการบริหารและทรัพยากร สู่องค์กรอนาคตแห่งความรู้ และภูมิปัญญาที่ร่วมพัฒนาอนาคต ของสังคมไทย (และสังคมโลก) ซึ่งสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงในอนาคต

(มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2564, หน้า 15) ซึ่งเป็นข้อหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการสืบค้นข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่น่าสนใจอย่างยิ่ง จากงานวิจัยของ รวิวรรณ รอดจันทร์, ญาณินท์ ตั้งภิญโญพุฒิกุล และขจิต ก้อนทอง (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงาน ของนักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้พบว่า ผู้นำที่ดีต้องมีเทคนิคในการปฏิบัติงาน ผสมกับการมีความรับผิดชอบ ตัดสินใจ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพัน ตลอดจนความรู้สึภาคภูมิใจในตัวเอง รวมทั้งเป็นการให้โอกาสแก่บุคลากร พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างศักดิ์ศรีในตนเองและวิชาชีพเกิดความสุขในการดำรงอยู่ในวิชาชีพ (ลดาพรรณ รวมเมฆ, 2544; อ้างถึงใน เสาวรส ประเทืองชัยศรี, 2552, หน้า 4) ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัย เชื่อมโยงเข้ากับคุณสมบัติของผู้นำลักษณะหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนองค์การในทิศทางที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ

จากแนวทางดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นข้อมูลให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานสามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการและจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 1.3.1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- 1.3.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- 1.3.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้ตั้งสมมุติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

- 1.4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก
- 1.4.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

อยู่ในระดับมาก

14.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ทุกสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง ปีการศึกษา 2565 จำนวน 310 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 รูป/คน ประกอบด้วย 1. ผู้บริหาร 13 รูป/คน 2. หัวหน้าฝ่าย 13 รูป/คน 3. บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน 64 รูป/คน และ 4. บุคลากรสายสนับสนุน 85 รูป/คน

1.5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.6.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ใช้แนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ทั้งนี้เพราะเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลและองค์การในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่

1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่าง

สร้างสรรค์

6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ในส่วนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้วิจัย นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 4 - 32) มาเป็นกลไกสำคัญในการวิจัย ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

1.5.4 ระยะเวลาของการวิจัย

ตั้งแต่ปี 2564 – 2565

1.5.5 สถานที่ดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ประกอบด้วย 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

- **ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

- **ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัย นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้นำและนำตนเองได้

- **ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

- **ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมแนะนำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- **ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ได้รับโอกาสในการพัฒนา ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม จนเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- **ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้ดี สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

- **ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการสร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย เกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานและเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม

- **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการรังสรรค์การพัฒนาผลงาน หรือ การปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย

- **การบริการที่ดี** หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ จากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นบุคลากรที่ดี

- **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

- **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำรงตน และการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความ เป็นบุคลากรที่ดี

- **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หมายถึง สถาบันระดับอุดมศึกษาของพระสงฆ์ไทย จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก

- **ผู้บริหาร** คือ รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ คณบดี หัวหน้าสำนัก ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าภาควิชา

- **หัวหน้าฝ่าย** คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานหลักตามลักษณะงานของส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

- **บุคลากรสายอาจารย์** คือ บุคลากรประจำที่ทำหน้าที่สอนภายในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

- บุคลากรสายสนับสนุน คือ เจ้าหน้าที่ประจำที่มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ทำให้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต่อไป

1.7.2 ทำให้ทราบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ก้าวหน้าใช้เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้

1.7.3 ทำให้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

1.7.4 เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ และการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยตามประเด็นและหัวข้อ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2.1.5 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2.2.4 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2.2.6 หลักการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

2.2.7 การประเมินสมรรถนะหลัก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 5 ด้าน

2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

2.4 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในการใช้ศึกษาวิจัยกันในแง่มุมต่าง ๆ มาอย่างแพร่หลาย โดยกลุ่มนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

ล๊อค (Locke, 1991, p. 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

ชิน (Schein, 1992, p. 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการก้าวข้ามวัฒนธรรมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้มากขึ้น

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Partnership) ระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงโดยกระบวนการ

1. การแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างผู้นำและสมาชิก (Exchange the purpose) ทั้งในระดับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Value) โดยผู้นำมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันได้

2. การปฏิเสธ (The right to say no) เป็นที่ยอมรับกันว่าสมาชิกกลุ่มที่พูดมาก ๆ เกินความจำเป็น มักจะเป็นบุคคลที่ได้รับการตำหนิหรือลงโทษจากกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจึงควรลดละการเสนอประเด็นต่าง ๆ ของตนเองลงบ้าง

3. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Joint accountability) ในฐานะเพื่อนร่วมงานสมาชิกทุกคนควรแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่มในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

4. การมีความซื่อสัตย์ (Absolute honesty) ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม นอกจากการแสดงออก ซึ่งความซื่อสัตย์ จริงใจต่อกันแล้ว ต้องไม่มีพฤติกรรมของการทรยศหักหลัง (Betrayal) ซึ่งกันและกัน

ยุกส์ (Yukl, 2010, p. 8) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำให้สำเร็จ และวิธีการทำสิ่งนั้นเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกบุคคลและกลุ่มคน ให้สามารถทุ่มเทความพยายาม เพื่อผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ร่วมกัน

นอกจากนี้นักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 76) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมุทรา ชำนาญ (2557, หน้า 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์การ ที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าวจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

สมคิด บางโม (2558, หน้า 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

มัทนา วังนอมศักดิ์ (2561, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือ และปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ สรุปความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์ (2555, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้ และฝึกฝนได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ อย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจ และภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนา ภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำ มีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยัน จากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท และต้องทำงาน อย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สัมมา รัตนธัย (2556, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ สำคัญต่อคนหรือเพื่อนร่วมงาน โดยผู้นำ จะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพล และโน้มน้าวทางใจ เพื่อให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพ ของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือ ความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานเป็น ทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 76) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะมักจะประสานงาน หรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน โดยได้การชักจูงประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร อีกทั้งจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามนัดและความสามารถ ผู้นำต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียไม่ได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามหน่วยงานต้องเผชิญกับภาวะคับขัน หรือสภาวะที่อาจกระทบถึงคามอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

มัทนา วังอนอมศักดิ์ (2561, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า องค์กรที่ปราศจากผู้นำที่มีความสามารถเปรียบเสมือนกองทัพที่ขาดแม่ทัพที่เข้มแข็ง สมาชิกองค์กรต้องการผู้นำที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายให้กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานของตน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงาน และสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมในเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำ ที่ต้องสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคน ในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้อง หรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงานการอธิบายขั้นตอน และวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จ

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกัน คือ แนวคิดทางการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ

โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที่ อาร์ ซี (TRC Leadership theory) พัฒนาโดย ยุคัล (Yukl, 2010) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การติดตามประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and interpreting external events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอ นวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตร เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารองค์การ จึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล สูงสุดในองค์การ

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายจึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของตนได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากนี้ คิท (Keith, 1962; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ, 2550, หน้า 257) ที่ได้สรุปลักษณะสำคัญ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำทีม ประสิทธิภาพตามธรรมชาติของเขา ในหนังสือ Human Relation at Work คือ การเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ ปัญหาหรือ วิเคราะห์สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ซับซ้อน ความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสาร และจิตใจบุคคลอื่น ผู้นำมีแนวโน้มฉลาดกว่าผู้ตาม แต่ระดับความเฉลียวฉลาดไม่จำเป็นต้องต่างกันมากนัก

2. การบรรลุมิติภาวะทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวโน้มสนใจเรื่องทั่วไป อย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย อดทนต่อภาวะคับข้องใจ ไม่มีทัศนคติเป็น ปฏิปักษ์ต่อสังคม อีกทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองและเคารพตนเองพอสมควร

3. แรงจูงใจภายในเพื่อขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) หมายถึง ผู้นำแรงขับเคลื่อนการจูงใจมีความสำเร็จในระดับที่สูงตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นการตอบสนอง แรงจูงใจภายใน คือ มุ่งทำงานที่มีรางวัลประเภทความพอใจซึ่งเป็นนามธรรมมากกว่ารางวัลรูปธรรม

4. ทัศนคติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) หมายถึง ผู้นำประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ มักทำงานสำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น เช่น ผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องสังคมและการพัฒนาทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ด้วย

ด้านรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 21-24) ได้กล่าวว่า แนวคิดเชิงคุณลักษณะเป็นแนวคิด การวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) ที่นักวิชาการได้ ศึกษาคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังเช่น แบส และสตอกดิลล์ (Bass & Stogdill, 1990, p. 132) ได้ เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบปฏิภาณ มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีการ ตัดสินใจ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพสิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม มีจริยธรรม

3. คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ ทักษะการนำ เทคนิคในการบริหารจัดการองค์การ

นักจิตวิทยาสมัยใหม่ ดิกแมน (Digman, 1990, pp. 417-440) ได้ทำการศึกษาโครงสร้าง บุคลิกภาพผู้นำ (Leadership traits) สามารถจัดรูปแบบได้ 5 ด้านกว้าง ๆ คือ

1. ความเด็ดเดี่ยว (Surgency) ความมีไฟแรงวัดตามระดับของการเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคม เป็นคนเอาจริงกับงาน มีความเด็ดเดี่ยว

2. ความอ่อนโยน (Agreeableness) วัดระดับเป็นคนเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น

3. ความมีจิตสำนึก (Consciousness) ลักษณะบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่ ความรอบคอบ ความทะเยอทะยาน ความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความพึงพาได้ การบังคับตนเองและการทำ การงาน

4. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) บุคลิกภาพในด้านนี้เกี่ยวข้องกับการที่เป็น คนมีใจเยือกเย็น มีความมั่นคงในอารมณ์ และมีความเชื่อมั่นตนเอง

5. ความเฉลียวฉลาด (Ingenuity) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนมีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้าง มีความอยากรู้อยากเห็น

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 327-328) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดนี้เชื่อว่า คนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ คือผู้นำมีคุณลักษณะโดยเฉพาะ มีบุคลิกภาพบางประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดลักษณะเบื้องต้นผู้นำตามหลักเกณฑ์จากรูปธรรมและนามธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบาร์มี มีแก่นสำคัญเกี่ยวข้องกับเรื่องบาร์มีโดยตรง ซึ่ง “บาร์มี” คือพรสวรรค์ในการดลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ ใช้ในการอธิบายรูปแบบของอิทธิพลที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของระบบอำนาจตามขนบธรรมเนียมประเพณี หรือระบบอำนาจอย่างเป็นทางการ (วิชัย อุตสาหจิต, 2554; อ้างถึงใน อัญมณี วัฒนรัตน์, 2556, หน้า 41)

จุดกำเนิดของบาร์มี หรือ การมีบาร์มี เกิดจากบุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ในสถานการณ์วิกฤต เกิดจากคุณลักษณะของบุคคลเฉพาะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง ความสามารถในการสื่อสารดีเลิศ มีความเชื่อมั่น สามารถไว้วางใจ มีความฉลาด และเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีพลังและความกระตือรือร้นสูง เป็นผู้เน้นการกระทำ แต่แนวคิดที่ยอมรับมากที่สุดของการกำเนิดบาร์มีไม่ได้เกิดจากคุณลักษณะของผู้นำ หรือสถานการณ์วิกฤตเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อสองปัจจัยแสดงออกมาพร้อมกัน สำหรับคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบบาร์มี ประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดีเลิศ มีความมั่นใจในตัวเองและยึดหลักคุณธรรม ความสามารถในการจุดประกายความเชื่อมั่นพร้อมรับความเสี่ยง กระตือรือร้น และเน้นการกระทำ ฐานอำนาจเชิงสัมพันธ์ ข้อขัดแย้งภายในที่น้อยที่สุด ความสามารถในการกระจายอำนาจให้คนอื่น บุคลิกที่ส่งเสริมตัวเอง (Lussier and Achua, 2010, pp. 18-19)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการกล่าวถึงระยะหลังมากขึ้นและถือว่าเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ควรพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ผู้นำ ตลอดจนพนักงานในองค์กร คือ “ภาวะผู้นำแบบพัฒนา”

ภาวะผู้นำแบบพัฒนา (Transformational Leadership) หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามสิ่งที่เสนอ โดยผู้นำจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดนี้ถูกสร้างขึ้นครั้งแรกจากงานวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมืองในปี 1978 โดยในตอนนั้นใช้ชื่อเรียกว่า “ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน” (Transforming Leadership) (วิชัย อุตสาหจิต, 2554; อ้างถึงใน อัญมณี วัฒนรัตน์, 2556, หน้า 42) ในประเทศไทย ภาวะผู้นำแบบพัฒนา มีการเรียกชื่อ

ที่หลากหลายด้วยกันตามแต่บริบทและนิยามของการวิจัย เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ภาวะผู้นำเพื่อการปรับเปลี่ยน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นต้น

2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เป็นบ่อเกิดของภาวะผู้นำ รวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีตามแนวความคิดของ ครุซท์ ดอนเนล และ วิทริช (Koont'z O, Donnell and Wehrich, 1994; อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 12-13) เสนอแนวคิด ทักษะ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่ทำ หรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำตาม
2. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ หรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ
4. ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนา และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ตามแนวคิดของ แบสและอวิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ “4I's” (Four I's) ได้แก่

1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา มีความไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามมีความพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติหรือแสดงการกระทำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา แสดงออกอย่างกระตือรือร้น ผ่านการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิงบวก
3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่า ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ตลอดจนถึงนวัตกรรม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หรือการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเป็นเสมือนโค้ช (Coach)

และที่ปรึกษา (Advisor) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาผู้ตามได้ เมื่อผนวกกับความเอาใจใส่ ความต้องการของปัจเจกบุคคล ปัจจัยนั้นก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของแต่ละบุคคล และผู้นำสามารถพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2541 หน้า 5-6; อ้างถึงใน อัญมณี วัฒนรัตน์, 2556, หน้า 39) เสนอความคิดเห็นน่าสนใจเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1. ตัวผู้นำ ต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้ 2. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพุทธศาสนาใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” 3. จุดหมายของผู้นำต้องชัดเจนแน่วแน่ 4. มีหลักการและวิธีการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย 5. สิ่งที่ต้องโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ทำ และ 6. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะ ผ่านไปได้ด้วยดี ท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) เน้นกระบวนการ ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 7 ประการ คือ 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. ด้านการแสดงเป็นแบบ ฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. ด้านการสร้าง รูปแบบความคิดในทางบวก 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6. ด้านการสนับสนุนให้ เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง

จากความหมาย วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และองค์ประกอบของภาวะผู้นำ สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ลักษณะภาวะผู้นำที่น่าสนใจได้หลายลักษณะ ด้วยกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ขอมุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) เพราะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2.1.5 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) เป็นแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดย หลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งให้การมอบให้อำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับ ดูแลตนเองได้ ในฐานะของการควบคุมดูแลตนเองจึงเป็น พฤติกรรมที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับ ดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสนโยบายการที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การทุกประเภทไม่สามารถอยู่ได้ด้วยการที่มีผู้นำคอยควบคุม ดูแลและกำกับ สิ่ง การอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากในยุคข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้ (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 35-37)

1. องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการบริหาร นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนแผนงาน โครงการต่าง ๆ ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

ต่อสังคม (Corporate-social responsibility-CSR) มากยิ่งขึ้น องค์การต้องสร้างผลผลิตที่สร้างผลดีต่อสังคม (Wealth production) มากกว่าสร้างผลผลิตที่เน้นผลประโยชน์ต่อองค์การเท่านั้น

2. ผลกระทบที่มีต่อบุคคลและภารกิจขององค์การ ท่ามกลางการแข่งขันที่เน้นสมรรถนะองค์ความรู้ (Knowledge competency) เป็นหลักมากกว่าการมุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์เชิงปริมาณ อันเนื่องมาจากแนวคิดการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในองค์การ และส่งผลต่อผลประกอบการในองค์การนั้น เช่น รายได้ ผลกำไร เป็นต้น

3. ผลจากการเลื่อนไหลของข้อมูล สารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว แพร่หลายและไม่สามารถสกัดกั้นได้ ทำให้บุคคลได้รับกระแสของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural) ได้อย่างสะดวก จากสภาพดังกล่าวไม่เพียงแต่ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การแข่งขันด้านธุรกิจหรือการบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-business) มากขึ้น แต่เหตุการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลโดยตรงไปยังคุณลักษณะในการทำงานขององค์การแต่ละแห่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

ผลจากสภาพแวดล้อมที่กล่าวมา ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่โครงสร้างได้หลายรูปแบบ เช่น อยา่งองค์การก็ต้องปรับโครงสร้างเป็นแบบ Horizontal organization ซึ่งมีโครงสร้างที่แบนราบ (Flat organization) มีขอบข่ายการควบคุมที่กว้างขึ้น (Large-span of control) และมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง (Short-chains of command) ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการบริหารองค์การ

ในบางองค์การปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่องค์การแบบองค์การที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Pure project-based organization) โดยเน้นการทำงานผ่านทีมงานเฉพาะกิจ (Transitory team) มากขึ้น ในแต่ละองค์การจะประกอบด้วยทีมงานที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะด้านหลาย ๆ ทีม จุดเริ่มต้นของทีมงานแต่ละทีมขึ้นอยู่กัวัตถุประสงค์และจุดสิ้นสุดของทีม คือ เมื่อการทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ดังนั้นโครงสร้างของทีมจึงเป็นไปตามแนวทางของการทำงานโดยรวม (Whole new meaning) ภายในทีม

นอกจากที่กล่าวมาองค์การในปัจจุบันยังก้าวสู่องค์การแบบเครือข่าย (Network organization) เน้นการทำงานที่เป็นพันธมิตร (Alliance) มากขึ้น การคงอยู่ของแต่ละองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์การอื่นในฐานะเครือข่ายด้วย ทุกองค์การจึงมีลักษณะเป็น Internet-based business to business การสื่อสารขององค์การจึงเคลื่อนย้ายและเข้าถึงได้ทุกที่ในลักษณะเครือข่ายที่สะดวกรวดเร็วและทั่วถึง

ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขององค์การ ส่งผลให้บุคคลได้รับข้อมูล ข่าวสาร ได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น บุคคลแต่ละคนได้รับการศึกษา ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้นจากกระแสการไหลเวียนของสารสนเทศ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เจตคติในการทำงานของบุคคลเปลี่ยนไป ดังจะพบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือผูกพันกับงานที่ตนเองปฏิบัติมากกว่าการพึงพอใจในองค์การ หมายถึง บุคคลไม่ต้องการทำงาน เพราะปัจจัยที่องค์การป้อนให้ เช่น ค่าจ้าง โบนัส อีกต่อไปแล้ว แต่บุคคลมีความต้องการทำงานที่ตนเองมีความรู้สึกรู้ว่ามีความสามารถพอ (Talents and capabilities) เหมาะสมกับงานนั้น มีลักษณะของความเป็นผู้รู้ (Knowledge worker) มากกว่าการที่ต้องทำงานภายใต้การกำกับ ควบคุมดูแลจากผู้บริหาร

ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมา องค์การจึงต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างกันอดีต เป็นผู้นำที่เน้นการกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้แก่สมาชิกขององค์การมากกว่าการคงอำนาจไว้ที่ตัวผู้นำ เนื่องจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการกระจายอำนาจไปให้เขามี

อำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการต่าง ๆ ของภารกิจในองค์การยอมทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ บุคคลเหล่านี้จะสามารถสร้างสิ่งที่ดีที่สุด (Prime ingredient) สำหรับองค์การได้ทันที แต่หากองค์การยังคงมีพฤติกรรมผู้นำโดยยึดแนวคิดเดิมแล้วผลย่อมเกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม เพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถต้องการที่จะนำตนเอง (Need to able to Lead themselves) การนำตนเองของบุคลากรในองค์การ คือ หนทางที่ทำให้ผู้นำก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ต้องการนำตนเองของสมาชิกของทีมหรือองค์การและก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมนำตนเองของทีมในที่สุด

ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 4-5) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) ว่าผู้นำที่สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ (A super leadership is one who leads others to lead themselves) การนำตนเองถือเป็นการบรรลุผลสำเร็จขั้นสูงสุด (Ultimately) ของผู้นำ เนื่องจากในองค์การโดยทั่วไป พนักงานจะถูกควบคุม กำกับโดยกฎ ระเบียบที่องค์การกำหนด จัดทำขึ้นมีลักษณะเป็นระบบการควบคุมโดยองค์การ (Organizational control system) โดยองค์การจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards) กำหนดแนวทางการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluations & appraisals) และกำหนดระบบการให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards & punishment) ในฐานะของผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) จะพัฒนาผู้ตามไปสู่ระบบการควบคุมด้วยตนเอง (Individual self-control system) โดยการที่พนักงานแต่ละคนเป็นผู้สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานของตน (Self-standards) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน (Behavior/ performance) การวัดผลและประเมินผลด้วยตนเอง (Self-evaluation & appraisals) และการให้รางวัลหรือลงโทษตนเอง (Self-reward & punishment)

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคคลมักจะพบปัญหา อุปสรรคด้านความกลัว การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความวิตกกังวลผลการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น ความรู้สึกไม่มั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการลดแรงต้านจากกรณีเหล่านี้ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims) ได้แนะนำวิธีการเฉพาะที่ใช้ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคคลไปสู่แนวทางใหม่ ๆ ที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1. การไม่มีสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย (No destructive beliefs and assumptions) 2. การมองและพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับตนเอง (Positive self-task) และ 3. การมองเห็นด้วยวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (Visualization of effective performance) ผู้นำและบุคคลทั่วไปสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ได้ดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ ะโวโร, 2559, หน้า 38-40)

1. ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี (Identification and replacement of destructive and assumptions) การค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตน แล้วทดแทนที่ด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ที่เป็นแง่บวกนับว่ามีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น พนักงาน

อาจตีความหมายจากพฤติกรรมของหัวหน้าที่วิจารณ์การทำงานของตนว่า หัวหน้าไม่ชอบตนเป็นส่วนตัวซึ่งเป็นมุมมองแบบลบ สามารถเปลี่ยนเป็นมุมมองใหม่ให้มีลักษณะที่สร้างสรรค์ทางบวกว่า การที่หัวหน้าพูดเช่นนั้น เพราะพยายามช่วยให้ตนสร้างผลงานได้สูงขึ้น เป็นต้น

2. ใช้วิธีการพูดเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง (Positive and constructive self-talk) ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยนเป็นบวกได้ด้วยการคำพูดที่สร้างสรรค์ของตนเอง ตัวอย่างเช่น แทนที่จะพูดว่า “ความสามารถในการพูดของผมแย่มากที่จะนำเสนอรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร” เปลี่ยนใหม่เป็น “เพื่อให้การนำเสนอรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารเกิดความประทับใจ ผมจะปรับปรุงการพูดของผม และจะเริ่มฝึกคืนนี้ครับ”

3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีต่าง ๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Visualization of methods for effective performance) การชอบสร้างจินตนาการ และการไม่ละความพยายามในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง ส่วนความสามารถสร้างมุมมองเองที่ตรงกับความเป็นจริง จะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดการยอมรับในความสามารถ และความสามารถของตนเอง

พฤติกรรมทั้งสามประการที่กล่าวมา เป็นการเริ่มเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตนเองของบุคคล เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นหรือการรับรู้ต่อตนเองในเชิงบวกย่อมเป็นการจุดประกายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ สามารถที่จะเอาชนะความรู้สึกกลัวการเปลี่ยนแปลงไปได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลเริ่มมีคุณลักษณะที่จะบริหารจัดการตนเองได้ (Self-management) ความสามารถในการบริหารตนเองของบุคคลนั้นจึงทำให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่า เป็นผู้นำตนเอง (Self-leadership)

คุณลักษณะของการนำตนเอง (Self-leadership)

การนำตนเอง (Self-leadership) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่เน้นทั้งพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกที่จะกำกับ ดูแลตนเองหรือมีอิทธิพลเหนือตนเอง (Exert influence over ourselves) การเป็นผู้นำตนเองของบุคคลจึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกทั้งในบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามในตนเอง เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่บุคคลที่สมบูรณ์ สามารถกำกับดูแลตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ความรับผิดชอบ บนฐานของการกระจายอำนาจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลที่มีความเป็นผู้นำตนเอง แมน และซิมส์ (Manz & Sims, 2001) ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการที่ผู้นำควรใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลสู่การเป็นผู้นำตนเอง มีลักษณะดังต่อไปนี้ (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 40-41)

1. เริ่มต้นด้วยการเป็นแบบอย่าง (Initial modeling) การที่จะทำให้บุคคลมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำไม่สามารถใช้การสั่งการ การให้ความรู้หรือข้อเสนอแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นต้นแบบในสิ่งที่ตนเองคาดหวังให้ผู้ตามเป็น

2. การเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสม (Guided participation) เป็นขั้นตอนที่ต่อจากเมื่อบุคคลยอมรับต่อพฤติกรรมของการนำตนเองแล้ว แต่ผู้ตามยังมีความรู้สึกกังวลต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ไม่หยุดยั้ง ผู้นำจึงควรมีบทบาทเป็นผู้ให้แนวทางและเป็นผู้แนะนำนิเทศ (Guide and advise) มีการติดตาม ให้ความช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในการนำตนเองอยู่เสมอ

3. พัฒนาการนำตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป (Gradual development of self-leadership) การปลูกฝังให้บุคคลมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับการนำตนเอง ผู้นำควรทำการสังเกต ประเมินพฤติกรรมของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม มีการให้รางวัล หรือแรงจูงใจในระยะแรก ผู้นำใช้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและค่อย ๆ เปลี่ยนรางวัลให้เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั้นที่สอดคล้องกับการนำตนเอง

4. การกำหนดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การนำตนเอง (Situational factors to develop self-leadership) ในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสกัดกั้น คือ สถานการณ์ หากผู้นำสามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้เหมาะสมได้การเปลี่ยนแปลงก็ประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น มีประเด็นที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กร ได้แก่

4.1 ธรรมชาติของงาน (The nature of the task) ผู้นำพิจารณาทั้งในด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงานในอดีต วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร

4.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (The availability of time) การดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาหรือกิจกรรมอื่น ๆ ดังนั้น ในกิจกรรมทั้งหลายจำเป็นต้องมีเวลาที่เพียงพอ การตัดสินใจที่รวดเร็วเนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องเวลา การตัดสินใจที่ดำเนินการโดยบุคคลคนเดียวเนื่องจากไม่มีเวลาพอที่จะใช้การตัดสินใจโดยทีมงานหรือองค์คณะบุคคลได้นั้น อาจทำให้ขาดประสิทธิผลได้

4.3 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม (The importance of follower's development) ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มที่ โดยตระหนักว่า ผู้ตามในองค์กร คือ สินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร และการพัฒนาผู้ตามเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต (Investment for the future) ที่ดีกว่าขององค์กรนั้น

กลยุทธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership strategies)

ผลสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) อยู่ที่ผลของการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง (Self leader) เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 2001, pp. 77-84) นำเสนอกลยุทธ์ของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำว่าประกอบด้วย กลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Self-leadership for effective action) กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1.1 การตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self-set goals) เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำตนเองที่เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ ผู้ตามควรได้รับการส่งเสริมให้ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดลำดับงานในความรับผิดชอบ

1.2 การจัดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย (Management of cues) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยจะเป็นการช่วยให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามารถลดสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้

1.3 การฝึกฝน (Rehearsal) การเป็นผู้นำเหนือผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ตามได้รับการฝึกทักษะด้านการคิดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Thinking through and practicing important tasks before they are done) การฝึกฝนที่มุ่งสร้างความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างทักษะของการเป็นผู้นำตนเองได้เป็นอย่างดี

1.4 การเป็นคนช่างสังเกต (Self-observation) จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ว่าอะไรควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรควรจะต้องคงไว้ และอะไรที่ควรปฏิบัติก่อนหลัง ซึ่งเป็นความสามารถที่บุคคลจะประเมินสถานการณ์และตนเองได้อย่างเหมาะสม

1.5 การให้รางวัลตนเอง (Self-rewards) รางวัลเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตน แม้ว่างานนั้นไม่ใช่งานที่ตนเองชอบก็ตาม และจะเป็นการกระตุ้นให้อยากปฏิบัติงานนั้นในอนาคตต่อไป ด้วยรางวัลที่ตนเองควรได้รับจากการประเมินโดยตนเอง เป็นการยอมรับต่อผลสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การรับรู้แนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น

1.6 การทบทวนตนเอง (Self-correcting feedback) เป็นการตรวจสอบ พิจารณา การกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อปรับปรุง พัฒนา ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทบทวนหรือให้ข้อมูลไม่ใช่การลงโทษตนเอง (Self punishment) แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้องเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากพฤติกรรมที่ผิดพลาดบางอย่างจะทำลายความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self esteem) และนำไปสู่ความล้มเหลว (Depression) ปัญหาเหล่านี้สามารถป้องกันและแก้ไขได้ด้วยการรู้จักการทบทวนและให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ตนเอง

2. การให้รางวัลที่สอดคล้องกับความสำเร็จ (Use natural rewards) รางวัลจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองคือ การที่ได้ชื่นชมต่อความสำเร็จของตน รางวัลจึงไม่ใช่เพียงแค่รางวัลทางวัตถุเท่านั้น รางวัลที่เกิดจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เป็นส่วนหนึ่งของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกที่ว่าตนเองมีความสามารถทั้งการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลตนเองได้ รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานโดยที่ไม่ต้องรอคำสั่งจากใคร และไม่ถูกบุคคลใดคอยควบคุม บุคคลจึงมักจะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังได้ด้วยความภาคภูมิใจ

3. การส่งเสริมความคิด ความรู้สึกที่มีประสิทธิภาพ (Promote effective thinking and feeling) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อการกระทำ ดังนั้นการพัฒนาพฤติกรรมจึงเกิดจากการกระทำและความคิด ด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานไปพร้อมกับชีวิตส่วนบุคคล

กลยุทธ์โดยรวมทั้งสามประการดังกล่าว นอกจากผู้นำจะสามารถนำตนเองในการปฏิบัติงาน การดำรงชีวิตในองค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์แล้ว ย่อมจะเป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นเป็นแบบอย่างในการนำตนเองของผู้ตามในองค์กรนั้น ๆ จนในที่สุดผู้ตามก็กลายเป็นผู้นำตนเอง และผู้นำก็จะก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำในที่สุด

การประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์การทางการศึกษา

โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้น

ส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาสู่การเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) ผู้ตามในฐานะผู้นำตนเอง จึงมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำในองค์กรไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม อำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะเป็นบุคคลที่คอยรับการสั่งการจากผู้นำ เพื่อให้เกิดผลดังกล่าว ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาสามารถพัฒนาผู้ตามได้ดังต่อไปนี้ (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 51-52)

1. การกระตุ้นผู้ตามให้เรียนรู้ตนเองด้วยการสังเกตตนเอง ทำความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งที่เด่นชัดหรือจุดด้อยของตน เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง จิตใจเข้มแข็ง สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จนทำให้สามารถกำหนดรางวัลหรือลงโทษตนเองได้ องค์กรประกอบเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีวินัยและสามารถกำกับตนเองได้ดีขึ้น

2. การให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะที่มีต่องานของผู้ตามให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมดังกล่าวนี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ตามมีความกล้าหาญต่องานที่รับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำสามารถเพิ่มความกล้าหาญในงานได้หลากหลายวิธี เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน การใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่างเต็มที่ การควบคุมตนเอง และการฝึกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

3. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีคุณลักษณะอย่างไร วิธีการที่เหมาะสมที่สุดคือ การเป็นต้นแบบ (Modeling) ที่ดีของผู้นำ เช่น ผู้นำต้องการให้ผู้ตามมีความตรงต่อเวลา ผู้นำต้องแสดงออกให้ผู้ตามเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลแรกที่รักษาเวลาอย่างเคร่งครัด ผู้นำต้องการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ด้วยการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้นำจึงต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่เน้นผลสำเร็จของงาน เป็นต้น

4. การจัดให้มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ ในการผู้นำตนเองอย่างเหมาะสม ผู้นำพึงตระหนักว่า การที่จะทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เกิดในตัวผู้ตามแล้ว มีความเสถียร (Stability) ผู้นำจะต้องมีระบบในการจูงใจให้ผู้ตามอยากแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีรางวัล การยกย่อง เชิดชูเกียรติ หรือการประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลที่นำตนเองได้ ตลอดจนการแสดงพฤติกรรม การยอมรับผู้ตามของผู้นำอย่างจริงจัง เป็นต้น

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ได้ทำการศึกษาและชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มีความลึกซึ้งกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะกระตุ้น หรือช่วยให้ ผู้ตามได้ค้นพบความสามารถ หรือศักยภาพของตนเองอย่างแท้จริง และใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำเหนือผู้นำจะเป็นผู้นำตนเองในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายปลายทาง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนปฏิบัติตามคำขอของตนได้ด้วยความเต็มใจ และไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมกำกับแต่อย่างใด

โดยสรุป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยสร้างเงื่อนไขให้แก่สมาชิกทีมงานของตนให้สามารถทำงานได้สำเร็จโดยปราศจากผู้นำดูแลด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำตนเอง ดังนั้น การบรรลุ

เป้าหมายดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการ ช่วยให้ลดจำนวนผู้นำระดับต่าง ๆ ให้น้อยลง นอกจากนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงเป็นแบบแนวนอนและแบบทีมงาน (Team organization) ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการจัดการแบบ “การบริหารตนเอง” (Self-management) หรือแบบ “การนำตนเอง” (Self-direct) มากขึ้น

ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตัวเอง เพื่อให้พฤติกรรมของตัวเอง ที่ตนเองแสดงออกนั้นส่งผลกระทบต่อผู้ตามทั้งด้านความรู้สึก ความคิดและเจตคติ เพื่อให้ผู้ตามยอมรับในพฤติกรรมของผู้นำ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำให้ผู้นำตนเอง (Self leadership) ซึ่งมีคุณลักษณะดังที่กล่าวมาแล้วในที่สุด โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง บทบาทของภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นผู้นำตนเอง (Self-leadership) (Manz & Sims, 1991, p. 33) ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน คือ 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader)

ความหมายการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายทำให้บุคลากรเป็นผู้นำดังนี้

แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 35) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการบุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้นั้นไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ คือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นตอน จัดให้แต่ละบุคคลทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ท้าทายเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้(ณรงค์ศักดิ์ วรร, 2559, หน้า 44 - 45)

ยูลริค (Ulrich, 2001, p. 215) กล่าวว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตว่า ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีอุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม คุณลักษณะที่ก่อเกิดความน่าไว้วางใจและผูกพัน (Trust and Commitment) จากผู้ที่เขานำทาง บุคคลซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดของการเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Credibility Leader) จากแนวทางในการดำเนินชีวิตก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และทำให้เขาเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคต

ยุกส์ (Yukl, 2001, p. 263) กล่าวว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด” ผู้นำควรใช้แนวคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำควรแสดงเป็นตัวอย่างที่ดีของพฤติกรรมที่แสดงออกประจำวัน หากผู้นำต้องการให้ผู้ทำตามกฎเกณฑ์ ผู้นำก็ต้องทำตามกฎเกณฑ์นั้นก่อน อย่างไรก็ตามการแสดงผลพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างนั้นต้องเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปโดยธรรมชาติ ผู้ตามจะเลื่อมใสศรัทธาและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แต่หากไปเป็นตรงกันข้ามผู้ตามจะหมดศรัทธาต่อผู้นำโดยทันที

สัมมา รณิธย์ (2553, หน้า 134 - 135) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องาน และวิธีทำงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำตนเอง

ไบรแอนท์ และ กาซาน (Bryant and Kazan, 2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตนเองเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นแม้มีอุปสรรค และพฤติกรรมที่เป็นลักษณะภาวะผู้นำตนเองด้วยการตระหนักรู้ การกำหนดค่าเป้าหมายด้วยตนเอง การคิดบวก การสื่อสารและความสามารถในการรับและแสดงความคิดเห็น โดยได้เสนอประโยชน์ของภาวะผู้นำตนเองเป็น 2 ประเด็น คือ ความสำคัญต่อตนเอง และความสำคัญต่อองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความสำคัญต่อตนเองเป็นการเตรียมตนให้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม จัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ เป็นการวางแผนทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ ส่งเสริมความรู้สึในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำตนเองมีประโยชน์ต่อตนเอง ดังนี้

1. ทำให้มีความรู้สึภูมิใจในความสำเร็จ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความตระหนักรู้ในตนเองมีเป้าหมาย มีวิธีการของตนเองไปสู่เป้าหมาย ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. เพิ่มความสุข การปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องของตนเองและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสมการจัดสิ่งที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ เป็นการพัฒนาปรับปรุงตนเองเป็นประโยชน์ร่วมกัน ทั้งชีวิตส่วนตัวการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความเครียดลดลง การส่งเสริมคุณค่าตนเองสูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ ย่อมเป็นวิถีการดำเนินชีวิตที่พึงประสงค์ สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ ก่อให้เกิดความสุข

4. ความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากบุคคลมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนเองเพื่อให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่นทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป

5. มีความยืดหยุ่น ผู้ที่มีภาวะผู้นำตนเองจะเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี คิดบวก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจึงมีความยืดหยุ่นสร้างสมดุลในชีวิตได้ด้วยตนเอง ส่วนความสำคัญต่อองค์กรด้วยภารกิจที่แต่ละองค์กรต้องรับผิดชอบล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาเทคนิควิธีและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิตทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้ ดังนั้นภาวะผู้นำตนเองจึงมีความสำคัญต่อองค์กรโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กรที่ชัดเจนช่วยทำให้การตัดสินใจทำได้เร็วขึ้นและดีขึ้น ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร และเสริมสร้างความพยายามของทีมงานในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน

นอกจากกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองได้แล้ว ยังเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความเข้าใจ ความพึงพอใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดี สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมในขณะที่อยู่ร่วมกัน จนกระทั่งเกิดความนิยมชมชอบไว้วางใจ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ มีเจตคติที่ดีต่อกัน เกิดความเคารพนับถือ เลื่อมใส และศรัทธาตามมาในที่สุด

จากงานวิจัยของมัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ (2558, หน้า 31) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำในองค์การ พบว่า สุดยอดภาวะผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรคิดตัดสินใจด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้เป็น Leader Project ส่งงานให้บุคลากรลงทำ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแผนงานต่าง ๆ ยังมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น ตลอดจนให้ควบคุมงานด้วยตนเอง

2. ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership)

ความหมายการแสดงเป็นฉบับใหญ่บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

การแสดงเป็นฉบับใหญ่บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 35) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ที่จะส่งเสริมให้ผู้ตามนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่าง และเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตัวเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมาย จากผู้นำหรือ

ผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็น ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบ วินัย รู้จักเสียสละส่งเสริมให้บุคลากร แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้เชี่ยวชาญและทักษะในการ ปฏิบัติงาน (expert power) (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 45)

กลัสเซอร์และ พอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997, p. 98) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องเน้น จะช่วยให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยการทำให้เหมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมใน การวางแผน และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้จน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองว่าตัวเองเป็นส่วนสำคัญของทีม

ยูก์ (Yukl, 2001, p. 263) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมองโลกในแง่ ดี ต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจ แสดงออกเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำค่านิยมที่ สำคัญ โดยผู้นำต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคง ผู้นำต้องนำด้วยการเป็นแบบอย่างมีการมอบอำนาจเพื่อกระจาย งาน อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ตามความคาดหวังของคน

จรัส อติวิทยากรณ (2554, หน้า 67) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษานั้นควรมีคุณลักษณะ บทบาทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554, หน้า 199) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถการใช้ สติปัญญา เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี มีอารมณ์มั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง มีมารยาทในสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตระหนักในคุณค่าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกแง่ดี มีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าหาญเด็ดขาด มีความ ยุติธรรมและซื่อสัตย์ อดทน มีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ และเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีความปรารถนา ที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จึงหมายถึง การที่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัย นำไปเป็นแบบฉบับใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้นำและนำตนเองได้

สำหรับคุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่มีภาวะผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำ ตนเอง มีองค์ประกอบ 9 ประการ ดังนี้ (เสกสรรค์ สนาว, 2561, หน้า 408-409) 1. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) ได้ 2. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3. เป็นผู้มีศักยภาพ (Potential) 4. เป็นนักกล ยุทธ์ (Strategist) 5. เป็นประชาสัมพันธ์ (Public Relations) 6. เป็นนักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) 7. เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral) 8. เป็นนักการตลาด (Marketing) และ 9. เป็นนักปฏิบัติ (Practitioner)

ในส่วนของผู้ที่พึงประสงค์นั้น สุริยวดี ไกรสร (2559, หน้า 4) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต มีอิทธิพลต่อความคิด และวิธีการขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals)

ความหมายการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 38) กล่าวว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากรมีความสามารถ เชื่อมั่นต่อตนเองและงานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จสามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

กิบสัน (Gibson, 1997, p. 167) ที่กล่าวว่ากำหนดเป้าหมายไว้อย่างถูกต้องเหมาะสมมีคุณค่าตามอารมณ์และความปรารถนา ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี เป้าหมายจะทำให้เกิดความ น่าสนใจและการสร้างพลังเพื่อการพัฒนา มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลนั้นต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเสริมแรงที่เหมาะสมด้วย

โอเวนและวาเลนกี (Owens and Valesky, 2007, p. 390) กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการมอบหมายงานที่ทำหาย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนา และแก้ปัญหาให้การยกย่องชมเชยเมื่องานประสบความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายของตนเอง

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 331) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการกระตุ้นและการจูงใจจะสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นเจ้าของการยอมรับ ความต้องการการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่ง ๆ ได้ และสามารถจะผลักดันบุคลากรเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือองค์การ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

เป้าหมาย

เป้าหมาย เป็นสิ่งที่คนกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้สามารถนำความคิดของตนสู่การกระทำ บางคนมีเป้าหมายระยะสั้น บางคนมีเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายที่ตั้งขึ้นนั้น บางครั้งครอบคลุมหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านอาชีพ ด้านการเงิน ด้านครอบครัว ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ฯลฯ คนที่จะประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ต้องตั้งเป้าหมายแน่ชัด กำหนดแผน ขั้นตอนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน มานะ ฝ่าฟัน จนสำเร็จผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงาน เป็นเครื่องชี้ทิศทาง เป็นเสาหลักบอกถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า เป้าหมาย ไว้หลายคน ดังนี้

ออล็อกและกาซุฮารา (Aldag & Kazuhara, 2001, p. 253) นิยามคำว่า เป้าหมาย หมายถึง ผลตอนสุดท้ายหลังที่ต้องการ จากการทุ่มเทพลังบางอย่างไป

โรยแลนด์ (Rouillard, 1993, p. 31) กล่าวว่า เป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่ตั้งใจไว้

ส่วนวอร์ลอสและมาสเตอร์ (Wallace & Masters, 2002, p. 19) อธิบายว่า เป้าหมาย เป็นความฝันที่มีเส้นตาย คือ ฝันว่าต้องการได้ ต้องการเป็นอะไร หรือทำอะไรแล้ว จึงกำหนดวันสำเร็จไว้ด้วย เช่น อ่านหนังสือสามก๊กจบภายใน 7 วัน

บรีช (Brecht, 1996, p. 13) กล่าวว่า เป้าหมาย มีความหมายว่าเต็มไปด้วยเป้าประสงค์ ประสงค์เพิ่มพูนคุณภาพชีวิต ช่วยให้คนประสบความสำเร็จในชีวิต ช่วยให้คนอยากทำสิ่งที่ดีในชีวิต เป็นความท้าทาย เป็นแผนเป็นขั้นเป็นตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมายอื่น ๆ

ฮีเกอร์ และแฮส (Hilger & Hans, 1994) นิยามเป้าหมายไว้ว่า แผนการปฏิบัติ เป็นถ้อยแถลง หรือข้อความที่แสดงความปรารถนา ที่เติมเต็มความจำเป็นที่สำคัญ โดยการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จที่เรียกว่างานตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า สำหรับองค์กรต่าง ๆ ก่อตั้งขึ้นมาจะมีเป้าประสงค์ (Purpose) ว่าต้องการบรรลุอะไร ต่อมาเมื่อองค์กรกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน จะวางวัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ซึ่งในขั้นยุทธวิธีจะกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สำหรับการตรวจประเมินถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานนั้น ๆ อาจแบ่งเป้าหมายเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของเป้าหมาย

เป้าหมายให้ทิศทางในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน ให้รู้ว่าเดินทางไปถึงจุดใด ชี้ให้เห็นระดับคุณภาพ และปรับคุณภาพของชีวิต ดังที่ บรีช (Brecht, 1996, pp. 2-5) ได้ให้ความสำคัญของเป้าหมายไว้ หลายประการ คือ

1. เป้าหมายให้จุดหมายในชีวิต เมื่อคนรู้ว่าต้องการอะไรจากชีวิตจะพยายามทำอย่างดีที่สุดในการบรรลุสิ่งนั้น เพราะรู้ว่าสิ่งนั้นจะให้ผลประโยชน์

2. เป้าหมายเป็นป้ายบอกทางให้ชีวิต จะรู้อย่างไรว่าชีวิตของตนเดินได้ถูกทาง ทางที่ต้องการไปต้องการทำเป้าหมายให้สำเร็จไปเรื่อย ๆ ตลอดทางทำให้รู้ว่าเดินไปได้ถูกทางเพื่อเป้าหมายที่ใหญ่กว่าหรือสำคัญกว่าซึ่งอยู่ข้างหน้า

3. เป้าหมายช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แข็งแกร่งขึ้น เมื่อได้รับความสำเร็จ “เออ ฉันทำได้แล้ว ทำได้ดีจริง” จะรู้สึกภูมิใจ เชื่อว่าชีวิตมีความหมาย เมื่อคนอื่นรู้ก็ยังให้คำชม

4. เป้าหมายชี้ให้เห็นระดับบุคลิกภาวะ เป้าหมายที่ตั้งช่วยให้รู้ว่ามีความเป็นผู้ใหญ่ หรือเติบโตเพียงใด บางคนตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมกับเมื่อสิบปีที่แล้ว แล้วยังไม่ได้ไปถึงไหน ถ้าไม่ได้ยกระดับเป้าหมาย ก็หมายความว่า ยังอยู่กับที่ ควรยกระดับเป้าหมายของชีวิตให้ได้ดูลักษณ์ 6 ด้าน คือ

4.1 ร่างกาย-สุขภาพ เกี่ยวกับความต้องการให้มีบุคลิกภาพภายนอกเป็นเช่นไร สุขภาพดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บใด ๆ เป็นต้น

4.2 สติปัญญา-การศึกษา เน้นความต้องการศึกษาด้านใด ถึงระดับไหน มีความรู้ทักษะความสามารถด้านใดพิเศษ ศึกษาอะไรเพิ่มเติม เป็นต้น

4.3 การเงิน-อาชีพ ประกอบด้วยเรื่องของอาชีพอะไร ก้าวไปถึงตำแหน่งใด มีเงินออม มีทรัพย์สินเท่าใด

4.4 ครอบครัว-บ้านเรือน เน้นเรื่องอยู่บ้านลักษณะใด ตกแต่งบ้านอย่างไร คนในครอบครัวเป็นเช่นไร คู่ครอง ลูกหลานเป็นเช่นไร เป็นต้น

4.5 จิตวิญญาณ-จริยธรรม เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับความเป็นคน ค่านิยมในการดำรงชีวิต การทำงาน มีการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมอะไร เป็นต้น

4.6 สังคม-วัฒนธรรม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรู้จักชุมชน สังคม ความเป็นมาของชุมชน สังคมช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม รับตำแหน่งทางสังคม เพื่อช่วยขับเคลื่อนพลังทางสังคม เข้ากลุ่มทางสังคม เป็นต้น

5. เป้าหมายช่วยให้บรรลุคุณภาพแห่งชีวิต ชีวิตมีเป้าหมายหลายอย่างที่ต้องทำให้สำเร็จ การตั้งเป้าหมายที่คลุมทุกด้านของชีวิต คือร่างกาย-สุขภาพ, สติปัญญา-การศึกษา, การเงิน-อาชีพ ครอบครัว-บ้านเรือน, จิตวิญญาณ-จริยธรรม, สังคม-วัฒนธรรม ทำให้ชีวิตได้ไปอย่างสมดุลในด้านต่าง ๆ ของชีวิต ชีวิตประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง เมื่อบรรลุเป้าหมายด้านต่าง ๆ อย่างได้คุณภาพ นั่นอาจเรียกว่าเป็นคน “เก่ง”

6. เป้าหมายช่วยให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง หรือปรับชีวิตให้เหมาะสมแก่เหตุการณ์ที่กระทบได้อย่างรู้เท่าทัน รับรู้สิ่งผ่านพบ เปลี่ยนลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมายได้ต่างออกไปได้เหมาะสมแก่สถานการณ์

ดังนั้น เป้าหมายจึงมีความสำคัญในการจุดหมายในชีวิต บอกทางให้ชีวิต สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ชี้ให้เห็นระดับบุคลิกภาวะ ช่วยให้บรรลุคุณภาพแห่งชีวิต และช่วยให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create positive thought patterns)

แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงบวกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและควรศึกษา เนื่องด้วยการคิดเชิงบวกเป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงการมีสุขภาพทางกายและจิตที่ดีของบุคคล อันจะนำไปสู่คุณลักษณะของบุคคล

ในหลายประการ เช่น การมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิต การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น การศึกษาการคิดเชิงบวกนี้จะช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจและมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง มีกำลังใจที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ยอมให้ความล้มเหลว เข้ามาทำลายชีวิต สามารถเปลี่ยนวิกฤตในชีวิตให้เป็นโอกาส พยายามหาหนทางแก้ปัญหาและเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ และเป็นคนที่มีความสุขในชีวิตได้ ทั้งนี้การคิดเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทางจิตวิทยาตัวอื่น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความสุข คุณภาพชีวิต เป็นต้น บุคคลจะเกิดการคิดเชิงบวกได้จากการรับรู้และยอมรับในความสามารถของตนเอง รวมถึงการฝึกฝน หรือกำกับตนเองให้มีมุมมองชีวิตที่ดีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นและศรัทธาในความดีงาม แม้การคิดเชิงบวกจะมีลักษณะของความเป็นนามธรรม และเป็นเรื่องภายในจิตใจที่เกี่ยวข้องกับมุมมองที่มีต่อตนเองและสังคม แต่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ในชีวิตประจำวันด้วยวิธีการที่หลากหลายวิธีการ โดยมีหลักประการสำคัญก็คือ การสร้างความเชื่อให้กับตัวเองบนพื้นฐานการคิดในทิศทางที่ดี มองและรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เป็นเหตุเป็นผล บนพื้นฐานของความดีงามและสร้างสรรค์ ซึ่งการคิดเชิงบวกเป็นการช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจและมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงอย่างมีสติ มีกำลังใจที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จและจะเป็นคนที่มีความสุขในชีวิตได้ (พิทักษ์ สุพรรณธนาภพ, 2561, หน้า 1958)

ความหมายของการคิดเชิงบวก

ความหมายของการคิดเชิงบวกแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรกให้ความหมายของการคิดเชิงบวก ในแง่ของทักษะหรือกระบวนการในการคิด ส่วนประเด็นที่สองให้ความหมายของการคิดเชิงบวก ในแง่ของผลที่เกิดจากการคิดเชิงบวก

อิงลิช (English, 1992, p. 16) ที่กล่าวถึงการคิดเชิงบวกว่า เป็นการมองโลกในแง่ดี ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง สามารถแก้ปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นอีกได้ โดยไม่ยึดติดกับประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดี และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

มาคิน และลินลีย์ (Makin; & Lindley, 1996; อ้างถึงใน ประกายดาว บุญมี, 2552, หน้า 15) ที่ให้ความหมายของการคิดเชิงบวกว่าเป็นวิธีการคิดที่เน้นมองสิ่งต่าง ๆ ใหม่ในด้านบวกมากกว่าที่จะมองแต่ด้านลบ โดยมองตามความเป็นจริง

เรวดี ทรงเที่ยง (2550, หน้า 69-70) ได้กล่าวถึงการคิดเชิงบวกว่าเป็นกระบวนการในการสร้างความคิด และใช้พลังทางความคิด อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยไม่ใช้การคิดแบบเข้าข้างตนเอง ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะช่วยผลักดันให้มองเห็นผลลัพธ์ว่าจะเกิดผลดีต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร

พงศ์เพชร นิลจินดา (2550, หน้า 19) ที่กล่าวถึงการคิดเชิงบวกว่าเป็นกระบวนการทางความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลเพื่อรับมือกับความจริงในชีวิตมนุษย์อย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ มองปัญหาอุปสรรคตามความเป็นจริง และเข้าใจว่าปัญหาทุกเรื่องมีทางออกในตัวเอง

ยุทธนา ภาระนันท์ (2554, หน้า 88) ที่มองว่าการคิดเชิงบวกเป็นวิธีการในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ในแงุ่มที่สร้างสรรค์ เพื่อรับมือปัญหาได้อย่างเหมาะสมและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขที่จะกระทำการสิ่งต่าง ๆ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีสุขภาพที่ดีขึ้นและส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกนั้น จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำ ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้การคิดเชิงบวก

สุธาสนี นาคสินธุ์ (2552, หน้า 5-6) ได้สรุปองค์ประกอบของการคิดเชิงบวก ไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2. การยึดมั่นในหลักคุณธรรม 3. การกล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค 4. การควบคุมอารมณ์ที่ดี 5. การยอมรับฟังและให้เกียรติผู้อื่น และ 6. การมองโลกในแง่ดี

สุพัตรา สุภาพ (2553, หน้า 84-87; อ้างถึงในพิทักษ์ สุพรรณโณภาพ, 2561, หน้า 1965) กล่าวถึง ความคิดเชิงบวกว่าขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลและการขัดเกลาหรือการอบรมสั่งสอนแต่เด็ก โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1. อย่าท้อ อย่ายอมแพ้ตั้งแต่ยังไม่ทันสำเร็จหรือไม่ทันเริ่ม ท้อได้แต่อย่าท้อแท้หรือท้อถอย 2. เชื่อมั่นตัวเอง เชื่อว่าเรามีความสามารถ เราทำได้และจะทำให้ดีที่สุด 3. ลุกขึ้นมาสู้แม้จะล้มเหลวไปบ้างก็ไม่ใช่ไร นี่คือการเรียนที่ต้องพยายามแก้ไข 4. ยอมรับความจริง อย่าหลอกตัวเอง อย่าคิดว่าตัวเองมีในสิ่งที่ไม่มี 5. อย่ากังวลเกินกว่าเหตุอย่าคิดมาก อย่ามองทุกอย่างเลวร้ายเกินกว่าที่เป็นจริง 6. มีความหวังหวังในสิ่งดีหวังว่าจะทำได้ในอนาคตแม้ปัจจุบันจะไม่ได้ตามที่ตั้งใจ 7. เชื่อว่าทำได้มีกำลังใจจะฝ่าฟันอุปสรรคทุกอย่างให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 8. มองโลกในแง่ดีโดยไม่คิดหรือมองว่าทุกอย่างคงไม่ดีขึ้นหรือเลวร้าย 9. ผิดเป็นครูเป็นการปรับปรุงทุกอย่างที่เคยผิดพลาดโดยไม่ทำผิดซ้ำสอง 10. หาความรู้เพิ่มเติม 11. เป็นมิตรมากกว่าสร้างศัตรู และ 12. รักตัวเอง

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

(Facilitate self-leadership though reward and constructive reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน นั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือติดขมบุคลากร ผู้บริหารพร้อมจะเดินเคียงคู่บุคลากร ฝ่าฟันอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารดำเนินการโดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติและรางวัลยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากรมาเป็นของผู้นำ รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษจะต้องทำด้วยยุติธรรมไม่ใช่อารมณ์ หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงานส่งเสริมสมาชิกในองค์กรมีโอกาสได้รับการพัฒนาหรือการศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริม

ให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในอาชีพ และชี้แนะวิธีการใหม่แก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ และยอมรับนับถือ เมื่อบุคคลทำงานประสบความสำเร็จ ต้องแสดงถึงความห่วงใยเป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดิภาพ ทั้งด้านสุขภาพพลานามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 46-47)

ความหมายการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

เฮาว์ (House, 1971, p. 324) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จง่ายพอที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน นอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ

แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 45) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือส่งเสริมบุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้สิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน

มาสโลว์ (Maslow, 1960, p. 139; อ้างถึงใน Owens and Valesky, 2007, p. 384) ได้กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับที่สูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจกว่า โดยความต้องการมีลำดับขั้นตอนจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดดังนี้ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเป็นที่ยอมรับยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต

กลัสเซอร์และ พอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997, p. 37) กล่าวว่า ผู้นำต้องเสริมสร้างกำลังใจ เพื่อให้ทุกคนในทีมมีส่วนช่วยในการทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องไม่ลืมหือมองข้ามขวัญและกำลังใจ และไม่ลืมหือรางวัล กล่าวขอบคุณ จัดงานฉลองหรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้เขารู้สึกว่า เพราะพวกเขานั้นเอง งานนี้จึงสำเร็จขึ้นได้

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ได้รับโอกาสในการพัฒนา ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม จนเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ ทศนคติ และความรู้สึกร่วมกันที่มีผลส่วนหนึ่งมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มโดยอาจเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มในแต่ละบุคคลได้ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

วรรณภา กลับคง (2552, หน้า 8) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน

พนิดา วรรณเวียง (2553, หน้า 8 - 9) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทาง จิตใจความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน ทั้งด้านบวกและด้านลบ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เบญจมาส สมศรี (2553, หน้า 9) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก นึกคิดความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความพึงพอใจและความตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน

สุรเชษฐ สุวพร (2553, หน้า 14 - 15) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความ กระตือรือร้นในการทำงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างร่วมแรงแข่งขัน มีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพันธะผูกพันต่อหน้าที่ งานที่ปฏิบัติ อย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

ณัฐรัฐ จันทะโลก (2553, หน้า 16) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของจิตใจ หรือทัศนคติ หรือแรงผลักดันของบุคคล หรือบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของ กลุ่มเพื่อจะต่อสู้กับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็น องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความรักหมั่นคณะหรือ ความเฉื่อยของกลุ่ม

จากความหมายของขวัญและกำลังใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะของ จิตใจของแต่ละบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญและกำลังใจสามารถบ่งชี้ถึงความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจอดตั้งใจ และความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานที่จะนำพางานที่ปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่ม ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อขวัญและกำลังใจดี การปฏิบัติงานก็จะมี ประสิทธิภาพสูง ผลงานที่ได้ก็จะดี ในทางกลับกันถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ ลดลง ผลงานที่ได้ก็จะไม่ดี ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

พระมหาวิวัฒน์ ปรีชาโน พวงนิยม (2551, หน้า 35 - 36) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการมีขวัญกำลังใจที่ดีจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ กำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเสริมสร้างความจงรักภักดี ความเข้าใจอันดีและ ความสามัคคีซึ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญา และกำลังความสามารถให้กับองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิด

ความภาคภูมิใจ เชื่อมันศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจดีต่อไป

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

ฟิปปโป (Flippo, 1961, pp. 368 – 369; อ้างถึงใน มนัส วงศ์สีใส, 2551, หน้า 14) พบว่าความต้องการของคนงานในองค์ธุรกิจทั้งหลายนั้น มีอยู่ 8 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญดังนี้ 1. เงินเดือน 2. ความปลอดภัยในการทำงาน 3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ 4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง 5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ 6. โอกาสความก้าวหน้า และ 7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

ผดุง วุฒิเอ้อย (2552, หน้า 12) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคน ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จ บำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่งสภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

มอร์และเบิร์นส์ (Moore & Burns, 1962, pp. 72; อ้างถึงใน มนัส วงศ์สีใส, 2551, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจประกอบด้วย 1. ปริมาณงาน 2. สภาพในการทำงาน 3. ค่าจ้าง 4. ค่าตอบแทน 5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 6. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 7. ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร 8. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา 9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน 10. การติดต่อสื่อสาร 11. สถานภาพและการยอมรับ 12. ความมั่นคงในงาน และสัมพันธภาพในการทำงาน 13. การได้รับการยอมรับ และ 14. โอกาสก้าวหน้า

ลัดดา ศรสวรรณ์ (2556, หน้า 107) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 2. ด้านความมั่นคงในงาน 3. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน 4. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 5. ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน 6. ด้านความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ 7. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 8. ด้านความเพียงพอของเงินเดือนและรายได้พิเศษ และ 9. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน (Promote self leadership through teamwork)

การร่วมแรงร่วมใจกันก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบ สะเปะสะปะไร้ทิศทาง นั่นเลยทำให้หลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการทำงานระบบทีมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงมุ่งมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นจริงเป็นจัง เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในที่สุด การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (กนกพร กระจำแสง, 2560, หน้า 158)

การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตร เป็นกระบวนการกลุ่ม ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดและมติของกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมสร้างทีมงานและความคิด หาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมองหาแนวการแก้ไขร่วมกัน พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือระหว่างกัน ดังที่ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้แนะนำบุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ อันจะช่วยให้เกิดความรักและความห่วงใยในงานและองค์การของตน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อสร้างสปีดทีมงาน สร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยามิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายในกลุ่ม มีการประสานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคี ตลอดจนแนวทางการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 47)

ความหมายด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน มีนัยวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แมนซ์ และ ซิมส์ Manz and Sims (1991, p. 43) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและทีมงานสามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างดีให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นสร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคย และความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

คูซซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997, p. 168) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องเหนียวแน่น ชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมด้วยการให้ภาพของอนาคตที่ดี และสดใสกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนสามารถชักจูง และโนมน้าวคนให้ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ด้วยการสร้างค่านิยม ความสนใจ ความหวัง ความฝัน และพลัง สู่อนาคตร่วมกัน

แมกวัน (McEwan, 1998, p. 7) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างบรรยากาศทีมงานและการมีส่วนร่วม โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นผู้สร้างบรรยากาศทำงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และกรรมการโรงเรียน เพื่อให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 182) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทาง โดยสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของ ร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจาก บุคคลอื่น ในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้ องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน จึง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้ดี สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตร ยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

ความหมายของทีมงาน

ในการดำเนินงานภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอำนาจหน้าที่และภารกิจให้เป็น ผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว หากมีทีมงานที่ดีย่อมจะทำให้ ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าทีมงานไว้ ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1991, p. 435) ได้อธิบายว่า ทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วูดค็อกและฟรานซิส (Wood cock & Francis, 1994, p. 3) ให้ความหมายว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุเมธ งามกนก (2550, หน้า 33) กล่าวว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของ ทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทองประเสริฐ ใจตรง (2550, หน้า 26-28) คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลาย ลักษณะแต่ความหมายหลายๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ ความหมายทีมงานไว้ดังนี้ ทีมงาน (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของทีมงานได้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงาน ให้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึง ความเป็นผู้นำกลุ่มกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่า ความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994, p. xii) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์การ
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้คล่องตัวดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลวมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น
2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน
3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่า การสร้างทีมงานช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

คุณประโยชน์ของทีมงาน

ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของทีมงาน สรุปได้ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 37-39)

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในทีมมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากการได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่ร่วมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการหล่อหลอม หรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้ สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกแสดงบทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำร่วม มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผลตนเอง สิ่งเหล่านี้จะทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)

ความหมายการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 38) ที่กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน

เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจ มีการเสริมแรงให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเอง และความสัมพันธ์กับคนอื่นเช่นเดียวกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ และความสามารถตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เสนอแนะแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมอันดีงาม อันก่อให้เกิดความรักความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำ อันส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดก็สามารถพัฒนา หรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้รุ่นใหม่เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพของสังคม

แบสและแบซี (Blas and Blase, 2001, p. 112) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียนอย่างมากในการให้ความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรม โดยให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรใช้ผู้นำแบบวิชาการ ที่เน้นเรื่องการเรียนการสอนมากที่สุด การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์ การวิพากษ์ มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน และการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและองค์การ

แมกแวน (McEwan, 1998, p. 205) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเพื่อสู่ความเป็นภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศของสถานศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ การนิเทศการสอนของครู การเยี่ยมชั้นเรียนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ยกย่องให้กำลังใจครูหลังจากเยี่ยมชั้นเรียน

ลิสแลนด์ และฮิทท์ (Ireland and Hitt, 1999, p. 43) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่ประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์การไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ภายใต้บริบท ความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

นาฮาวานดิ (Nahavandi, 2000, p. 208) กล่าวว่า ผู้นำควรแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มสร้างสรรค์จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะเปิดกว้าง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้านค่านิยมการมีส่วนร่วม และการเปิดเผยเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์การ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างเสริมความพึงพอใจ โนมน้าวให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย เกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดี และความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

วัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาองค์กรทั้งองค์กร ภาคราชการ และองค์กรเอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่า องค์กรเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ องค์กรแต่ละองค์กรจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์กรเฉพาะ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ไม่มีองค์กรใดที่มีความเหมือนกันโดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาลหรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม เช่น กลุ่มบริษัทในเครือต่าง ๆ ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์กรเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานองค์กรจำนวนมาก จึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรม และแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน เพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และให้องค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร จึงต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 269)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

คำว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กับคำว่าวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) มักเป็นคำที่กล่าวถึงและใช้แทนกันอยู่เสมอ การพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ดาฟ (Daft, 1994, p. 317) ให้ความหมายว่า เข้าใจและวิถีคิด (Way of Thinking) ร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

กาดอลและคณะ (Gordon, et al., 1990, p. 621) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

สชาเมอร์ฮอร์น, ฮัทท์ และออสบอน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997, p. 267) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร(Organizational or Corporate Culture) หมายถึง ระบบของ กิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 135) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรด้วย

สมคิด บางโม (2558, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความคิด แบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา เราสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรม เป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนผ่านโครงสร้างองค์กร การออกแบบและจัดสำนักงานองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะสำคัญในการศึกษา หรือพิจารณาเช่นเดียวกับการศึกษาบุคลิกหรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อน ใจเย็น สุขภาพ เป็นมิตร หวาดระแวง วิดกกังวล เป็นต้น ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะดังนี้

โรบินส์ (Robbins, 1983, p. 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง 2. การให้ความสนใจในรายละเอียด 3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน 4. การให้ความสำคัญกับบุคคล 5. การทำงานเป็นทีม 6. การทำงานเชิงรุก 7. ความมีเสถียรภาพ 8. ทิศทางขององค์กร 9. บุคลากรในองค์กร 10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 11. การควบคุม 12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 13. ระบบการให้รางวัล 14. การจัดการกับความขัดแย้ง และ 15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ลักษณะทั้ง 15 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กรหรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาและอธิบายวัฒนธรรมองค์กรมีแนวความคิดที่ใช้ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรหลายแนวคิด ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงแนวความคิดต่าง ๆ ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

เดลและเคนนีดี (Deal and Kennedy, 2000, p. 461) เชื่อว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์กรถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งจะแตกต่างจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ วัฒนธรรมจะกำหนดการดำเนินการขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การกำหนดแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ตลอดจนถึงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งได้แบ่งปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์กรว่ากิจกรรมขององค์กรดังกล่าว มีความเสี่ยงมากหรือน้อยเพียงไร และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในสิ่งที่องค์กรกระทำ หรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจากการพิจารณาถึงความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรและความเร็วในการได้ ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยผู้ที่ก้าวหน้ามาจากการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง และรู้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็ว ซึ่งมีลักษณะของการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน ผลสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน องค์กรจะสนับสนุนคนที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน คนในองค์กรจะต้องเป็นคนที่ต้องสู้และทำงานในเชิงรุก ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีประเพณีเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน และเพื่อป้องกันตนเองไม่ให้ถูกมองว่าทำงานไม่รอบคอบ องค์กรจะกระตุ้นให้คนทำงานจากการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จะเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อผลระยะยาว เพราะคนในองค์กรมักจะทำให้ความสำคัญกับงานที่เห็นผลเร็วหรือให้ผลประโยชน์มากกว่า

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อย แต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลได้เร็วว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่ขยัน หมั่นเพียร ทำงานหนัก และทำงานได้ดีทั้งในส่วนตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร องค์กรจะมีการพบปะสังสรรค์ของพนักงานองค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว ซึ่งการเร่งทำงานอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้

3. วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet Your-Company Culture) เป็นวัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัทมาก และการทำงานรู้ผลของความสำเร็จหรือล้มเหลวช้า การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการเสี่ยงต้องใช้เวลาและอาจแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ทันกาล ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการนำองค์กรไปเดิมพัน การตัดสินใจพลาดเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้ง อาจหมายถึงการล่มสลายขององค์กรได้ การตัดสินใจที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญมากในองค์กรประเภทนี้

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่งานมีความเสี่ยงน้อย และรู้ผลการทำงานขององค์กรช้า เหมือนกับการทำงานของระบบราชการ ซึ่งแม้ว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน แต่องค์กรยังคงอยู่รอดต่อไปได้ ในวัฒนธรรมนี้พนักงานจะเน้นกระบวนการในการทำงานทุกอย่าง มีกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ และเป็นเครื่องมือในการป้องกันระบบการทำงานจากเรื่องภายนอก การทำตามกระบวนการจึงเป็นการป้องกันความผิดพลาด ผู้ปฏิบัติงานจะเน้นความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ มีความรู้หรือจำระเบียบได้มาก องค์กรจะมีระบบขั้น-ตำแหน่ง และมีความเป็นทางการมาก

จากบทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน มีความเป็นกันเอง เป็นมิตร แนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกชั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ถือว่าเป็นการเน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัส ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองโดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตน จากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนั้นว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งต่อบุคคลและองค์การ องค์การก็คาดหวังที่จะให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ดังนี้

มิลเลท (Millet, 1954, p. 4; อ้างถึงใน ปัญญา บุรณะนนทสิริ, 2550, หน้า 9) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

ไซมอน (Simon, 1960, pp. 180 -181; อ้างถึงใน ปัญญา บุรณะนนทสิริ, 2550, หน้า 9) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต ถ้าเป็นหน่วยงานราชการของรัฐ จะวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ คือ

$$E = (O - I) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

เมื่อพิจารณาสูตรข้างต้นแล้ว จะเห็นได้ว่า ในเชิงธุรกิจนั้น ประสิทธิภาพจะตั้งอยู่บนรากฐานของกำไร นั่นคือ การที่สามารถผลิตงานออกมาในปริมาณให้ได้มาก โดยใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อย ส่วนทางด้านการบริหารราชการนั้น ประสิทธิภาพจะมุ่งไปที่ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ไซมอน (Simon, 1960; อ้างอิงใน วีระวุฒิ อัตตนนท์, 2550, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพ คือ สัดส่วนสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต หรือเป็นสัดส่วนระหว่างการลงทุนเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน ซึ่งทางสังคมศาสตร์ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้ แต่สามารถวัดประสิทธิภาพได้ในเชิงเปรียบเทียบ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้นได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

กษกร เอ็นดูราษฎร์ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างผลงาน หรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2555, หน้า 130) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

กิตติชัย ลาภุคศิริโรจน์ (2558, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริการให้เกิดความพึงพอใจตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยปริมาณของงาน

พระมหาคณาธิป จันทรสง่า (2561, หน้า 17) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณอย่างจำกัดในการให้บริการกับผู้รับบริการจนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากแต่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ว่า หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานและเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

อนิวัช แก้วจาง (2552, หน้า 53) ผู้เสนอแนวคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติ เพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยมองคนงานในแง่ของความเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีส่วนสำคัญสูงสุดในโรงงานมากกว่าที่จะมองว่าเป็นแค่เพียงคนงานที่ต้องทำงานให้กับโรงงานตามค่าจ้างที่ได้ตกลงไว้ โดยการกระตุ้นและมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจ และงานมีความท้าทาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้น เพื่อทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะต้อง

จัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติ และได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างตอบแทนของงาน และมีผลตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น หากคนงานสามารถสร้างผลผลิตเพิ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสนใจในระบบการควบคุมสำหรับตารางการผลิต

วิชิต นารีผล (2556, หน้า 1-5) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยวิธีการที่ง่ายรวดเร็วมีปริมาณมาก มีคุณภาพสูงและประหยัดเมื่อเรามีความตั้งใจว่า เราจะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการสำคัญที่สุดคือ ความตั้งใจ ความตั้งใจเป็นตัวการก่อให้เกิดการกระทำ หมายถึง จงใจคิดจะกระทำ ทำโดยเจตนา มีนิสัยมั่นคงในการทำงาน จิตใจมั่นคงเชื่อถือได้ ถือว่าบุคคลนั้นมีความตั้งใจที่จะสร้างความหวังเพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

นฤวรรณ งามจิรัฐติกาล (2555, บทคัดย่อ) กล่าวว่า ความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง กระบวนการทำงานที่บุคลากรผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร ให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและนานที่สุด โดยครอบคลุมในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร และพร้อมที่จะช่วยสร้างสรรค์ธุรกิจขององค์กรให้ก้าวหน้าไปด้วยดี

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสำคัญเพราะบุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์กรมีความพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีภาระที่ท้าทายความสามารถ แบ่งงานเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติ มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรพร้อมจะช่วยสร้างสรรค์สร้างผลผลิตเพิ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรก้าวหน้าไปด้วยดี

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

แมเจอร์ และเบรจ (Mager & Besch, 1967, pp. 45-51; อ้างถึงใน พรธนาสิทธิ กิจเจริญถาวรชัย, 2553, หน้า 86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการ และสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไร ตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือ หรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

คูบริน (Dubrin, 1998, p. 121) กล่าวว่า การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิค ดังนี้ 1. ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการปฏิบัติงาน 3. การเน้นภารกิจที่ให้ผลผลิตสูง 4. การจัดการภารกิจที่ให้ผลผลิตต่ำ 5. การจัดเวลาสำหรับแต่ละภารกิจเอาไว้ 6. การเผื่อเวลาเอาไว้สำหรับภารกิจที่อาจจะกินเวลานาน 7. การปฏิบัติภารกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียวกัน 8. การปฏิบัติภารกิจแต่ละประเภทต่อหนึ่งครั้ง 9. การขจัดปัญหากวนใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้หมดไป 10. การมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน 11. การปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด 12. การใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยจัดตารางการทำงาน 13. การแบ่งขอยงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ 14. การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์สูงสุด 15. การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานเอาไว้ และ 16. การหยุดปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำ

อีเมอร์สัน (Emerson, 2014, p. 30) ได้กล่าวถึงหลักการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง กล่าวถึงกันมากในหลัก 12 ประการของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีสาระสำคัญดังนี้ 1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่างแจ้ง 2. ใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน 3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง 4. ต้องรักษาด้วยความยุติธรรม 5) ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม 6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงระเบียบ (Record) เป็นหลักฐาน 7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างทั่วถึง 8. งานสำเร็จทันเวลา 9. ผลงานได้รับมาตรฐาน 10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ 11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้ และ 12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

รัสเซล (Russell, 2008, pp. 560-573) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “A Longitudinal study of top-level executive performance” ของวารสาร Journal of Applied Psychology เกี่ยวกับ การทำงานที่มีประสิทธิภาพว่า บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถ ค่านิยมที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพดี สุขภาพร่างกายแข็งแรง ทำงานด้วยความตั้งใจจริง มุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่น และผลงานประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับต่อสังคม

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้น มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539, หน้า 71; อ้างถึงใน อรสุตา ดุสิตรัตนกุล, 2557, หน้า 6) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้นักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็น มีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทาง ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

2.2.4 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ หรือตัวกำหนดให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

โอลาเลค กิฟ แมธธิว และดาเบเรนชิ (Olaleke, Gift, Matthew and Daberenchi, 2017, pp. 623-632) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย 1. มีความมั่นคงในการทำงาน 2. ความสำเร็จในการทำงาน 3. เงินเดือน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า 6. สภาพการทำงาน 7. นโยบายการบริหาร 8. การควบคุมดูแล 9. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 10. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 11. ชีวิตส่วนตัว 12. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 13. การยอมรับนับถือ และ 14. ลักษณะของงาน

โรเบิร์ต แมทธิสและจอห์น แจ็คสัน (Robert Mathis and John Jackson, 2000, pp. 71-72) ได้พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การว่าประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความสามารถในการทำงานเฉพาะบุคคล ประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ความสนใจในการทำงาน และลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล
2. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงานจริยธรรมในการทำงาน และการเข้าและการลาออกของพนักงาน
3. การสนับสนุนขององค์การ ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยี มาตรฐานการปฏิบัติงานการบริหารงาน และเพื่อนร่วมงาน

สุนิสา สงบเงียบ (2551, หน้า 5) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความรู้สึกรวมของพนักงานมีความมุ่งมั่นทำงานมีปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้าน คือ

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติได้จัดให้มีการนั่งหรือยืนทำงานได้อย่างเหมาะสม งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ งานที่ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถของพนักงาน และงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ มีความพยายามเต็มที่ให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคก็ตาม ยินดีรับผิดชอบหากงานที่ทำมีความบกพร่อง และงานที่รับผิดชอบมีผลกระทบต่องค์กรและลูกค้าโดยตรง
3. ด้านความรู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง พนักงานมีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีในงานที่ปฏิบัติมีความรู้ตามกฎระเบียบข้อบังคับของงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติมีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่

4. ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสม และทำให้พนักงานมีอนาคตที่ดีขึ้น มีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น พร้อมกับพัฒนาตนเองมากมาย เช่น การได้รับการฝึกอบรมและฝึกทักษะด้านต่าง ๆ มีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ หรือมีโอกาสนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานทุกคนในบริษัทมีโอกาสก้าวหน้า หรือได้รับการพิจารณา ความดีความชอบโดยทัดเทียมกันตามความรู้ ความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล และงานที่ปฏิบัติอยู่มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

5. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ สถานที่ปฏิบัติงานมีความพร้อมและเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานอย่างพอเพียง พื้นที่ในการปฏิบัติงานมีความเป็นส่วนตัวและมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น ไม่มีเสียงรบกวน และเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยทั้งร่างกาย ชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ ความรู้สึก และการแสดงออกที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน โดยให้การสนับสนุน ความร่วมมือ และความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ ไม่สร้างความแตกแยกและขัดแย้งทั้งในกลุ่มงานเดียวกันและต่างกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ดี ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานทั้งด้านการทำงานเรื่องส่วนตัว และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

7. ด้านเงินเดือน ผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน ขั้นตอนการขอรับสวัสดิการจากบริษัททำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บริษัทจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาได้อย่างเหมาะสม สวัสดิการที่บริษัทจัดให้มีมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ชุดฟอร์มสำหรับพนักงานเพียงพอเหมาะสมกับความต้องการ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความยุติธรรม

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานมี ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input)

1.1 ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ 1. กำลังคน (Manpower) 2. ความสามารถ (Abilities) 3. พลัง (Energies) 4. ความต้องการ (Needs) และ 5. ความคาดหวัง (Expectations)

1.2 ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Non-Human) ได้แก่ 1. เงินทุน (Money) 2. เครื่องมือเครื่องจักร (Machines) 3. วัสดุ (Materials) 4. เทคนิควิธีการ (Methods) และ 5. ที่ดิน (Land)

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process)

2.1 การจัดการองค์กร ได้แก่ 1. จัดโครงสร้าง 2. จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics)

3. การวิเคราะห์ (Analysis) 4. การกำหนดวัตถุประสงค์ 5. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 6. การกำหนดกลยุทธ์ (Tactics)

2.2 การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ 1. กระบวนการตัดสินใจ 2. การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) 3) การจัดระบบสนับสนุน

2.3 การวางแผนและควบคุม ได้แก่ 1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Systems) 2. รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning Methods and Models) 3. การวางแผนงานโครงการ (Project and Program Planning) 4. การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (Control Systems and Cybernetics) 5. การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิผล (Cost-Benefit Analysis and Effectiveness) และ 6. การบริหารบุคลากรและการประเมิน (Human Systems Management Evaluation)

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs)

3.1 สินค้าและบริการ (Product and Service)

3.2 ความสามารถในการปฏิบัติขององค์กร (Performance)

3.3 ระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

3.4 นวัตกรรม (Innovation)

3.5 การเติบโตและพัฒนาการขององค์กร ได้แก่ 1. การขยายสถานที่ (Plant) 2. การขยายทุน (Capital) 3. การขยายตลาด (Markets) 4. การใช้เทคโนโลยี (Technology) และ 5. การขยายบุคลากร (Personnel)

3.6 ภาพพจน์ขององค์กร (Image)

3.7 ความมุ่งมั่นขององค์กร (Commitment)

3.8 แรงจูงใจขององค์กร (Motivation)

3.9 ความพอใจของบุคลากร (Satisfaction)

วรจิตร หนองแก (2552, บทคัดย่อ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดด้วยปัจจัย 3 ส่วน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะได้มาจากการศึกษา อบรม และการสั่งสมประสบการณ์ ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ลักษณะเกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 ลักษณะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด

1.3 ความชำนาญของบุคคล

2. ระดับความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะคนที่มีความตั้งใจสูงในการทำงานจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้การทำงานมากกว่าผู้ที่มีความตั้งใจต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และกลวิธีการมอบหมายซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2558, หน้า 193) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร ถ้าข้าราชการรู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง ย่อมตั้งใจปฏิบัติงานที่มีคุณค่านั้น ๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์หรือมีคุณค่าน้อยในขณะที่เงินเดือนเท่ากัน ข้าราชการย่อมสนใจในงานที่มีคุณค่ามากกว่า

2. สถานที่ปฏิบัติงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสถานที่ปฏิบัติงานสะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกสบายที่เหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว และอยู่กับโต๊ะปฏิบัติงานนานขึ้นได้ผลงานมากขึ้น ทำให้รักและพอใจในการปฏิบัติงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้ข้าราชการของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อ หรือเข้ารับการอบรม สัมมนา

ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติ ความสามารถความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ และเหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรที่สำคัญได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานร่วมกัน

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

แนวความคิดในเรื่องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ ทำการศึกษาและสรุปปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เคตซ์และคาร์ท (Katz & Kanh, 1978, pp. 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาขององค์กร ระบบเปิด (open system) เช่นกัน ก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

สมเกียรติ พูลทอง (2540, หน้า 28; อ้างถึงใน ศศิธร ลบล้ำเลิศ, 2558, หน้า 66) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ลักษณะของตัวบุคคล โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการ ความสนใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาด และทัศนคติที่มีต่องาน ต่อสภาพงาน และต่อหัวหน้างานด้วย
2. ลักษณะของงานที่ทำจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นทั้งประสิทธิภาพความพอใจของงานได้ เช่น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ หรือการช่วยเหลือให้ผู้ทำงานมีความก้าวหน้า
3. ลักษณะของสภาพงานเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นทั้งประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร นโยบายเกี่ยวกับพนักงาน ทัศนคติของฝ่ายจัดการและคนงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน
4. ลักษณะของหัวหน้าหรือผู้บริหารที่แสดง และปฏิบัติออกมาอย่างสม่ำเสมอให้เห็นถึงรูปแบบของผู้นำ ตลอดจนบุคลิกท่าทาง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุญมัน ธนาสุวัฒน์ (2553, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นบุคคลที่มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายต่างกันจะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานต่างกันและมีผลงานที่ต่างกันด้วย โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น

- สุขภาพทางร่างกาย เช่น ความแข็งแรง การปรับตัว ความคล่องตัว เป็นต้น
- สุขภาพของจิตใจ เช่น ความเป็นธรรม ความหวั่นวิตก ไม่แน่ใจ ไม่พอใจ ความคับข้องใจ

เป็นต้น ซึ่งสุขภาพของจิตใจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก

- ประสบการณ์ในการทำงาน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงาน

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ แสงสว่าง เสียงรบกวน อุณหภูมิ ความปลอดภัย
- สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา เช่น พฤติกรรมของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยกัน ความมั่นคงในอาชีพ ความพึงพอใจในความต้องการของชีวิต แรงจูงใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง การให้ค่ายกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น เป็นต้น

คชาวุธ พรหมายน (2559, หน้า 16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดด้วยคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์
2. competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด

และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

3. psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

โดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความพยายามในการทำงาน แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้บุคลากรผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

2.2.6 หลักการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐและเอกชนมีความสำคัญทั้งต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังต่อไปนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2558, หน้า 19)

1. ความสำคัญระดับบุคลากร การประเมินมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการเพราะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้ตนทราบว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างหรือไม่ อย่างไร (Grote, 1996, p. 136) มีข้อจำกัดอะไรบ้าง ที่สมควรได้รับ

การปรับปรุงแก้ไข และ/หรือมีข้อดีอะไรบ้างที่ควรดำรงรักษาไว้ หรือพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป

2. ความสำคัญระดับผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา แต่ละคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร สารสนเทศจากผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารองค์การทราบว่า บุคลากรคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นสมควรได้รับการเสริมแรงหรือปลุกใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือ ให้คำติชมความชอบในรูปแบบอื่น ๆ หรือบุคลากรรายใดไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสมควรได้รับการแจ้งเตือนให้ทราบ รวมทั้งสืบหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญระดับองค์การ สารสนเทศจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยให้ องค์การทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและ เป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด โดยช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็น สารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับ บุคคล เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุ ของปัญหาแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนอัตราค่าจ้างบุคลากร การสอนงานและการฝึกอบรม รวมทั้งการ พิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ถือเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วย ชี้นำความสำเร็จได้ การประเมินนี้เป็นวิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องความสามารถ ในการทำงานไปจนถึงศักยภาพที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น แล้วการประเมินผล การปฏิบัติงานนี้ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) ที่สำคัญของ องค์กรด้วย ถึงแม้ว่าการประเมินผลนั้นจะไม่ได้มีส่วนช่วยพัฒนาทักษะใด ๆ โดยตรง แต่สิ่งนี้จะเป็นตัวชี้วัด ที่สำคัญ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภายในแต่ละบุคคลได้ดีอีกด้วย นอกจากนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กร ควรจะต้องปรับปรุงเรื่องใด บุคลากรควรจะพัฒนาตัวอย่างไร หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะช่วยเหลือ ทักษะด้านไหนของบุคลากรแต่ละคน แล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การเป็น ธรรมชาติที่ชี้นำความสำเร็จของการทำงาน

เมื่อพิจารณาภาระงานตามหน้าที่ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพบว่า ต้องร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อผลักดันพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษาจึงควรดำเนินการ ตามหลักการ ดังนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2558, หน้า 29-30)

1. ต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบแบบแผนทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานเพื่อนำ ผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลื่อนเงินเดือน ปรับย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากร กับการประเมิน

2. ควรเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกในพฤติกรรมหรือสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคลากรและของสถาบันการอุดมศึกษา

3. ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และ/หรือตรงตามตัวชี้วัดผลงานที่ผู้ประเมินและบุคลากรผู้รับการประเมินกำหนดขึ้นร่วมกันก่อนการประเมิน นอกจากนี้ เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ควรมีลักษณะหลากหลายเพียงพอสำหรับรวบรวมข้อมูลหลักฐานได้อย่างเที่ยงตรง ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จากการปฏิบัติงานตามภาระงานอันสลับซับซ้อนในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานได้อย่าง ครอบคลุม ครบถ้วน (Braskamp & Ory, 1994)

4. ควรใช้แหล่งข้อมูลหลักฐานการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริง เพราะการใช้ข้อมูลหลักฐานจากแหล่งเดียวกันย่อมมีแนวโน้มได้ผลการประเมินที่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนสูงกว่า ควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับลดหลั่นลงมารวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน โดยตรงเป็นผู้ประเมินร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะมีโอกาสใกล้ชิดและเห็นผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ได้มากกว่า

5. ควรประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิต/ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เป็นการประเมินกระบวนการที่มุ่งพิจารณาตัดสินพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

6. ควรคำนึงถึงบริบทของการปฏิบัติงานในระหว่างการประเมินบนฐานข้อมูล เนื่องจากบริบทการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมาก ดังนั้น ผู้ประเมินควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบริบทของการประเมินร่วมด้วย มิใช่ด่วนสรุปตัดสินคุณค่าและมูลค่าโดยพิจารณาเฉพาะข้อมูลหลักฐานที่มีเพียงอย่างเดียว

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงเลือก “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร” จากสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มาใช้เป็นตัวแปรตาม ในการดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้

2.2.7 การประเมินสมรรถนะหลัก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 5 ด้าน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2) ระบุว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือนประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 6)

ดังนั้น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 6-8) ประกอบด้วย

1. แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

2. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

3. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง

อย่างมีนัยสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

5. กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

หรือส่วนราชการ

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้องค์กร และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2. การบริการที่ดี

การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 11)

ดังนั้น บริการที่ดี ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ จากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นบุคลากรที่ดี

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 11-13) ประกอบด้วย

1. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

2. ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยงไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

3. บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

4. เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้อำนาจหน้าที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

5. บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 17)

ดังนั้น การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 17-19) ประกอบด้วย

1. แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติราชการ

2. มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง

3. สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่

ราชการ

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

4. ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

5. สนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้น ความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 23)

ดังนั้น การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยดำรงตน และการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นบุคลากรที่ดี

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 23-24) ประกอบด้วย

1. มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

2. มีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

3. ยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

4. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

5. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 28)

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 28-29) ประกอบด้วย

1. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

2. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

5. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการที่ให้บรรลุผล

ดังนั้นทักษะและสมรรถนะจึงมีความจำเป็น เพื่อให้ส่วนราชการรวมทั้งมหาวิทยาลัยนำไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน

2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

กระบวนการของการวิจัย เมื่อได้ออกแบบการวิจัยแล้ว จำเป็นต้องออกแบบเครื่องมือ ตลอดจนตรวจสอบเครื่องมือให้เหมาะสม น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ แล้วจึงนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments) เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้ให้ได้มา ซึ่งข้อมูล (Data) เพื่อนำไปวิเคราะห์แล้วสรุปออกมาเป็นผลของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีบทบาทอย่างมากในการวิจัย การเลือกใช้เครื่องมือใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการจะวัด ซึ่งหมายความว่า จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยเช่นกัน

ประเภทเครื่องมือ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรต่าง ๆ ในงานวิจัย เนื่องจากการวิจัยเป็นกระบวนการศึกษาตัวแปร ดังนั้นงานวิจัยทุกรูปแบบจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบวัดแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกข้อมูล ฯลฯ งานวิจัยชิ้นหนึ่งอาจใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลชนิดเดียวหรือหลายชนิดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับตัวแปรที่ศึกษาและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังมีรายละเอียด ดังนี้

แบบสอบถาม/การสอบถาม

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สร้างขึ้นเพื่อวัดความคิดเห็นต่าง ๆ หรือวัดความจริงที่ไม่ทราบอันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงทั้งในอดีต ปัจจุบัน และการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของคำถามเป็นชุด ๆ เพื่อวัดสิ่งที่ต้องการวัด โดยมีคำถามเป็นตัวกระตุ้นเร่งเร้า ให้บุคคลตอบออกมา นับว่าเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้วัดทางด้านจิตพิสัย (Affective Domain)

1. ความหมายของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นชุดของคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดคุณลักษณะ เจตคติหรือความคิดเห็นของบุคคล โดยใช้ข้อคำถามเป็นตัวกระตุ้น หรือสิ่งเร้าให้ผู้ให้ข้อมูล ได้แสดงการตอบสนองตามความรู้สึกรับรู้ของตนเอง (สมชาย วรภิรมย์สกุล, 2554, หน้า 220)

2. ประเภทของแบบสอบถาม

ในการวิจัยใด ๆ ได้จำแนกแบบสอบถามตามลักษณะของชุดคำถาม เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (สมชาย วรภิรมย์สกุล, 2554, หน้า 220)

2.1 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Form) เป็นแบบสอบถามที่กำหนดให้เพียงข้อคำถามเท่านั้น สำหรับคำตอบนั้นจะเป็นหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลที่จะได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ และเป็นแบบสอบถามที่ตอบยากและเสียเวลาในการตอบ ซึ่งจะเห็นได้จากสำรวจแบบสอบถามใด ๆ ที่มีคำถามปลายเปิดด้วย จะค่อนข้างไม่ได้รับคำตอบ หรือได้รับกลับคืนน้อยมาก แต่ถ้าเป็นในกรณีที่จะสอบถามเกี่ยวกับเจตคติ แรงจูงใจ หรือสาเหตุ ๆ ก็ยังจะมีการนำมาใช้อยู่เสมอ ๆ

ดังที่ อาธง สุทธาสาสน์ (2527, หน้า 148-149; อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล (2554, หน้า 220-222) ได้นำเสนอข้อดีและข้อจำกัดของคำถามแบบปลายเปิด ดังนี้

1. ข้อดีของคำถามแบบปลายเปิด

- 1.1 ได้รับข้อมูลที่นอกเหนือประเด็นการคาดคะเน/การกำหนดของผู้วิจัยที่ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลและนำเสนอ
- 1.2 ได้รับข้อมูลที่มีรายละเอียด ชัดเจน ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างแท้จริง
- 1.3 ได้รับข้อมูลตามข้อเท็จจริงที่อาจจะกำหนดไม่เพียงพอต่อการเลือกตอบ
- 1.4 ได้รับข้อมูลที่ลึกซึ้งและซับซ้อน

2. ข้อจำกัดของคำถามแบบปลายเปิด

- 2.1 สรุปประเด็นคำตอบจากข้อมูลที่ได้รับค่อนข้างยุ่งยาก
- 2.2 การใช้สถิติเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้รับทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลมีความแตกต่างกัน
- 2.3 ใช้ได้ดีกับผู้ให้ข้อมูลที่มีการศึกษาในระดับสูง และมีทักษะในการเขียน/ใช้ภาษา
- 2.4 กำหนดรหัสแทนคำตอบที่ได้รับค่อนข้างยาก มีความเป็นอัตนัยสูง
- 2.5 ใช้เวลาในการตอบค่อนข้างมาก เพราะต้องคิดไตร่ตรองคำตอบที่สอดคล้องกับความรู้สึกที่แท้จริง ส่งผลให้ได้รับข้อมูลกลับคืนมามากขึ้น

2.2 แบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Form) เป็นแบบสอบถามที่กำหนดทั้งคำถามและตัวเลือก โดยให้ผู้ตอบได้เลือกคำตอบจากตัวเลือกนั้น ๆ และเป็นแบบสอบถามที่ใช้เวลาในการสร้างค่อนข้างมากแต่จะสะดวกสำหรับผู้ตอบ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่าย และนำเสนอได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน จำแนกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

2.2.1 แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นแบบสอบถามที่กำหนดให้ผู้ตอบเลือก 1 คำตอบ หรือหลายคำตอบจากตัวเลือก

2.2.2 แบบจัดลำดับความสำคัญ (Ordering Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบได้เรียงลำดับความสำคัญของตัวเลือกที่กำหนดให้จากมากไปน้อย หรือจากน้อยไปมาก

2.2.3 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบประเมิน/แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดให้

2.2.4 แบบใช้ความแตกต่างแห่งความหมายทางภาษา (Semantic Differential Scale) เป็นแบบสอบถามที่กำหนดคำ และคำที่ตรงข้ามกันเป็นคู่ ๆ แล้วให้ผู้ตอบได้ประเมินตามความคิดเห็น

2.2.5 แบบสร้างสถานการณ์ (Situational Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่กำหนดสถานการณ์ แล้วให้ผู้ตอบได้พิจารณาเลือกตอบตามความรู้สึก คุณธรรม หรือจริยธรรม

อาธง สุทธาศาสน์ (2527, หน้า 148-149; อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554, หน้า 221-222) ได้นำเสนอข้อดีและข้อจำกัดของคำถามแบบปลายปิด ดังนี้

1. ข้อดีของคำถามแบบปลายปิด

1.1 ได้รับข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการสรุปผลและเปรียบเทียบ

1.2 ผู้ให้ข้อมูลมีความสะดวก ง่ายในการตอบคำถาม อาจเนื่องจากคำตอบที่กำหนดให้ เลือกทำให้ข้อคำถามมีความชัดเจน

1.3 ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ประเด็นที่ต้องการ

1.4 ได้รับคำตอบที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ต้องการตอบในลักษณะของการประมาณค่า

2. ข้อจำกัดของคำถามแบบปลายปิด

2.1 ถ้ามีคำตอบ “ไม่ทราบ” เป็นตัวเลือก จะได้รับค่อนข้างมาก เนื่องจากตอบได้ง่าย

2.2 ไม่มีตัวเลือกที่สอดคล้องกับความเป็นจริงของผู้ให้ข้อมูล

2.3 ตัวเลือกมากเกินไปอาจจะทำให้เกิดความสับสน

2.4 การให้ข้อมูลเดียวกันอาจเกิดเนื่องจากการเข้าใจในข้อคำถามที่แตกต่างกันก็ได้

2.5 ความแตกต่างของการให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไข/ตัวเลือกที่กำหนดให้เท่านั้น

2.6 ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการลงรหัสในการวิเคราะห์ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน หรือการเลือกข้อที่คลาดเคลื่อนจากที่ต้องการ

3. หลักการในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม

ในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม มีหลักการที่ควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2531, หน้า 95-97; อ้างถึงใน วรณรัตน์ อังสุประเสริฐ, 2544, หน้า 167-168)

3.1 กำหนดขอบเขตของประเด็นที่ต้องการอย่างชัดเจนว่าต้องการสอบถามอะไรบ้าง ที่สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย/วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2 สร้างและพัฒนาข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรง ความครอบคลุมและความสำคัญต่อ ประเด็นที่ต้องการเท่านั้น ไม่ควรกำหนดข้อคำถามที่มีจำนวนมากแต่ไม่มีประโยชน์ในการตอบปัญหาการวิจัย และแบบสอบถามที่มีข้อคำถามจำนวนมากและซ้ำซ้อนกัน จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเบื่อหน่ายในการให้ข้อมูล

3.3 การจัดเรียงลำดับข้อคำถาม ควรจัดเรียงลำดับให้มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันจากคำถามที่ง่ายสู่คำถามที่ซับซ้อนเพื่อยุ้มนในการให้ข้อมูล จำแนกประเด็นที่ต้องการเป็นแต่ละประเด็นย่อย ๆ ที่ระบุหัวข้ออย่างชัดเจนเพื่อให้มีความชัดเจนในการให้ข้อมูล และข้อคำถามในประเด็นที่สำคัญ ควรกำหนดเป็นข้อคำถามตอนต้นของแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบด้วยความตั้งใจ ไม่เบื่อหน่าย ที่อาจจะทำให้ได้รับผลการวิจัยที่คลาดเคลื่อน

3.4 การใช้ลักษณะของข้อคำถามที่ดี ที่มีลักษณะของการปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ดังนี้ (สรชัย พิศาลบุตร, 2544, หน้า 35-36)

3.4.1 ควรใช้ข้อความหรือประโยคสั้น ๆ กระชับ และได้ใจความสำคัญ

3.4.2 ควรกำหนดข้อคำถามที่มีความชัดเจน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

3.4.2.1 หลีกเลี่ยงข้อคำถามที่เป็นประโยคปฏิเสธเพราะอาจทำให้เกิดความสับสน แต่ถ้าจะใช้ควรเน้นให้เห็นคำปฏิเสธ และประโยคปฏิเสธซ้อนปฏิเสธไม่ควรนำมาใช้

3.4.2.2 ควรขีดเส้นใต้คำ/ข้อความที่สำคัญต้องการเน้น เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

3.4.2.3 ไม่ควรกำหนดคำ/ข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลจะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกัน อาทิ บ่อย ๆ ครั้ง, เสมอ ๆ ฯลฯ

3.4.3 ไม่ควรกำหนดข้อคำถามในลักษณะคำถามนำที่ชี้แนะคำตอบ อาทิ ท่านมีความพึงพอใจ หรือท่านมีความต้องการ..... เป็นต้น

3.4.4 ไม่กำหนดข้อคำถามที่เป็นเรื่องส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการปกปิดเป็นความลับเพราะจะทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นจริง

3.4.5 ไม่กำหนดข้อคำถามที่ได้ข้อมูลจากการวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ อาทิ จากการสังเกต หรือจากการวางแผนการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ชัดเจน เป็นต้น

3.4.6 กำหนดข้อคำถามที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงวุฒิภาวะระดับการศึกษา/สติปัญญา และความสนใจ เป็นต้น

3.4.7 กำหนดข้อคำถามที่แต่ละข้อจะมีประเด็นที่ต้องการเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น

3.4.8 ถ้าเป็นข้อคำถามปลายปิด ควรกำหนดตัวเลือกให้มีความครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการ หรือมีฉะนั้นจะต้องมีการกำหนดตัวเลือก “ไม่แสดงความคิดเห็น” หรือ อื่น ๆ ระบุ เป็นต้น

3.4.9 กำหนดตัวเลือกที่สามารถระบุในเชิงปริมาณ และใช้ค่าสถิติอธิบายข้อเท็จจริงได้

3.4.10 จำนวนข้อคำถามไม่ควรมีมากเกินไป เพราะทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเบื่อหน่ายหรือเมื่อยล้า

4. รูปแบบของข้อคำถามในแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามแต่ละฉบับ มีโครงสร้าง ดังนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2531, หน้า 89-90 ; อ้างถึงใน สิน พันธุ์พินิจ, 2547, หน้า 166)

1. คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม เป็นส่วนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับจุดประสงค์การวิจัย คำอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม คำรับรองในการปกปิดข้อมูลที่ได้รับ วิธีการตอบแบบสอบถามพร้อมตัวอย่างการตอบ คำกล่าวแสดงการขอบคุณ และลงท้ายด้วยชื่อ-ชื่อสกุล, ที่อยู่ของผู้วิจัย

2. ข้อมูลส่วนบุคคล ที่กำหนดให้ตอบเป็นรายละเอียดส่วนบุคคลที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent variables) ในการวิจัย หรือนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณาคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการอภิปรายผลต่อไป

3. ข้อคำถามเกี่ยวกับประเด็น/ความคิดเห็นที่ต้องการ ที่อาจกำหนดเป็นข้อคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ทำสัญลักษณ์ในคำตอบของตนเอง หรือข้อคำถามปลายเปิดที่เว้นช่องว่างให้ผู้ให้ข้อมูลเขียนคำตอบตามความคิดเห็นอย่างอิสระ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2534, หน้า 103-104) ได้นำเสนอแนวปฏิบัติในการเรียงคำถาม และจัดรูปแบบของข้อคำถาม ดังนี้

1. เรียงลำดับข้อคำถามเป็นหมวดหมู่ หรือเป็นตอนที่ ตามตัวแปร

2. คำถามในแต่ละตอนควรเรียงลำดับ ดังนี้

2.1 เรียงข้อคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ใกล้ ๆ ตัวก่อนเรื่องที่อยู่ไกลตัว

2.2 เรียงข้อคำถามเรื่องทั่ว ๆ ไปก่อนคำถามที่เฉพาะเจาะจง

2.3 เรียงข้อคำถามจากง่าย ๆ ไปหายาก ๆ

2.4 เรียงข้อคำถามที่คุ้นเคยมากไปสู่ข้อคำถามที่คุ้นเคยน้อย

2.5 เรียงข้อคำถามตามลำดับเหตุการณ์จากอดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต

3. ควรกำหนดหมายเลขของข้อคำถามตามลำดับอย่างต่อเนื่องโดยไม่เริ่มต้นเมื่อเริ่มต้นตอนใหม่

4. กรณีเป็นข้อคำถามที่มีตัวเลือก ต้องเรียงข้อคำถามและคำตอบตามความสะดวกและความเคยชินของผู้ให้ข้อมูล (จากซ้ายไปขวา)

5. กำหนดรูปแบบการพิมพ์ เว้นวรรค ถูกต้องตามอักขรวิธี และพิมพ์เพียงหน้าเดียว

5. ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม

ในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2531, หน้า 90-91, บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2534, หน้า 95-96; อ้างถึงใน เทียนฉาย กิระนันท์, 2544, หน้า 110-113)

5.1 ศึกษาคุณลักษณะหรือประเด็นที่ต้องการ ผู้วิจัยจะต้องศึกษาคุณลักษณะหรือประเด็นที่ต้องการให้มีความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้อง จากเอกสารตำรา หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะ วิธีการสร้างแบบสอบถาม และการกำหนดคำถามที่ดี ที่จะใช้เป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

5.2 กำหนดลักษณะของแบบสอบถามที่เหมาะสมกับคุณลักษณะหรือประเด็นที่ต้องการ และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดให้ตอบ

5.3 จำแนกคุณลักษณะหรือประเด็นที่ต้องการออกเป็นประเด็นย่อย ๆ เพื่อที่จะทำให้สามารถกำหนดข้อคำถามได้ง่ายขึ้น และมีความครอบคลุมมากขึ้น

5.4 กำหนดคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามที่ระบุนรายละเอียดเกี่ยวกับจุดประสงค์การวิจัยคำอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม คำรับรองในการปกปิดข้อมูลที่ได้รับ วิธีการตอบแบบสอบถาม พร้อมตัวอย่างการตอบ คำกล่าวแสดงการขอบคุณ และลงท้ายด้วยชื่อ-ชื่อสกุล, ที่อยู่ของผู้วิจัย

5.5 การปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถาม หลังจากสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วผู้วิจัยควรได้พิจารณาทบทวนข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรง ชัดเจน แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากขึ้น

5.6 นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบสอบถามโดยที่กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้จะต้องมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในคำชี้แจง ความชัดเจนของคำถาม

5.7 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ มาใช้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และมีคุณภาพ ที่จะทำให้ได้รับข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามที่น่าเชื่อถือ

5.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยตรวจสอบความถูกต้องของการจัดพิมพ์ตามต้นฉบับ ถูกต้องอักขระวิธีตามหลักไวยากรณ์ และมีความชัดเจนของตัวอักษรที่พิมพ์

6. แนวทางการสร้างแบบสอบถามเพื่อขจัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งคืนของแบบสอบถาม

กอล, บอค และกอล (Gall Brog and Gall, 1996, p. 293) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างแบบสอบถามเพื่อขจัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งคืนของแบบสอบถาม ดังนี้

- 6.1 เขียนคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามโดยใช้ภาษาที่ง่าย สั้น และชัดเจน
- 6.2 กำหนดจำนวนข้อคำถามให้น้อยที่สุดที่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา
- 6.3 จัดทำรูปแบบ/รูปเล่ม/สีสันทบแบบสอบถามให้น่าสนใจในการตอบ
- 6.4 กำหนดข้อคำถามที่ใช้ภาษาง่าย ๆ สั้นกะทัดรัด และตอบง่าย
- 6.5 หลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ทางวิชาการ ภาษาที่กำกวม และคำที่จะก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้ให้ข้อมูล
- 6.6 เรียงลำดับข้อคำถามที่ง่าย ๆ ไปไม่ซับซ้อน ไปสู่ข้อคำถามที่ซับซ้อน
- 6.7 หลีกเลี่ยงข้อคำถามในลักษณะปฏิเสธ หรือปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ เพื่อป้องกันการสับสนในการตีความหมาย
- 6.8 หลีกเลี่ยงข้อคำถามที่มีหลายแนวคิดในข้อเดียวกัน
- 6.9 หลีกเลี่ยงการใช้ข้อคำถามที่มีลักษณะขึ้นการให้ข้อมูล
- 6.10 ข้อคำถามที่มีจำนวนข้อมาก ไม่ควรเรียงลำดับข้อที่มีความสำคัญไว้ตอนท้าย เนื่องจากจะได้รับความสนใจในการให้ข้อมูลน้อย
- 6.11 เรียงลำดับคำถามทั่ว ๆ ไปก่อนข้อคำถามที่เฉพาะเจาะจง
- 6.12 เมื่อกำหนดให้ตอบข้อคำถามในประเด็นใหม่ควรทำเครื่องหมาย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนระหว่างประเด็น
- 6.13 ระบุงุณผลของการตอบแบบสอบถามหรือความสำคัญในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล
- 6.14 ยกตัวอย่างวิธีการให้ข้อมูล เพื่อไม่ให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสับสน และถ้าในข้อคำถามใดมีจุดที่ต้องการเน้นควรทำสัญลักษณ์ให้ชัดเจน
- 6.15 กำหนดชื่อ-นามสกุล, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์ของผู้เก็บรวบรวมข้อมูลท้ายแบบสอบถามเพื่อให้่าย และสะดวกในการติดต่อ

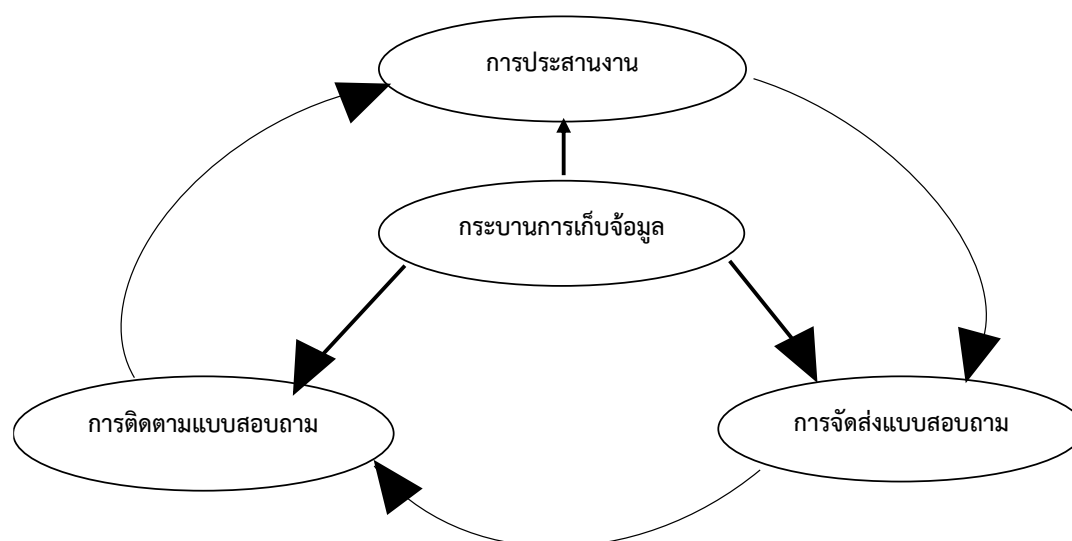
7. ลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีลักษณะการดำเนินการ ดังนี้ (นิภา ศรีโพธิ์โรจน์, 2531 หน้า 97)

7.1 การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูล หรือหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ เป็นวิธีการที่สะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่จะประสบปัญหาเกี่ยวกับ 1. การได้รับข้อมูลกลับคืนที่ค่อนข้างน้อยทำให้ผลการวิจัยไม่มีคุณภาพและน่า ผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงสู่สาธารณะ ไม่มีประสิทธิภาพ 2. ใช้ได้กับผู้ให้ข้อมูลที่อ่านออกเขียนได้เท่านั้น และ 3. ผู้ให้ข้อมูลที่ไม่เห็นความสำคัญ อาจจะตอบแบบสอบถามด้วยความไม่ตั้งใจ หรือให้ผู้อื่นตอบแทนตนเอง

7.2 การนำแบบสอบถามไปสอบถามด้วยตนเอง เป็นการนำแบบสอบถามไปให้ผู้ให้ข้อมูลตอบด้วยตนเอง หรือตอบแบบเผชิญหน้าในลักษณะของการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลเพียงแต่ฟังคำถามจากผู้เก็บข้อมูลแล้วตอบคำถามเท่านั้นเป็นวิธีการที่จะได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์กว่าวิธีแรก แต่จะเสียค่าใช้จ่ายมาก และใช้เวลานาน

สิน พันธุ์พินิจ (2547, หน้า 213) ได้นำเสนอการใช้แบบสอบถามมีกระบวนการใช้แบบสอบถาม ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายรายละเอียดของกระบวนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. การประสานงาน เป็นการติดต่อระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล หน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างง่าย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การจัดส่งแบบสอบถาม เป็นการจัดส่งแบบสอบถามไป-ตอบ-กลับถึงผู้วิจัยที่จะใช้เวลาประมาณ 1 เดือน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ทำจดหมายนำส่งแบบสอบถาม เพื่อระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผู้วิจัย ปัญหาการวิจัย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ การรักษาความลับของข้อมูล กำหนดและวิธีการส่งคืน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งระบุความสำคัญของผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

2.2 จัดทำสำเนาจดหมายขออนุญาตของผู้วิจัยจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลแนบไปกับแบบสอบถามเพื่อแสดงว่าผู้บริหารหน่วยงานได้อนุญาตแล้วผู้ให้ข้อมูลจะได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลมากยิ่งขึ้น

2.3 จัดเตรียมซองจดหมายในการส่งแบบสอบถามไป และซองเปล่าที่เจ้าหน้าที่ของติดแสตมป์เรียบร้อยสำหรับส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ที่รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย

2.4 จัดทำรหัสแบบสอบถาม หมายเลข หรือทะเบียนของแบบสอบถามเพื่อให้่ายและสะดวกในการติดตามแล้วนำผลมาวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 จัดส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างหรือประชากรที่กำหนดไว้แล้วให้เร็วที่สุดโดยพิจารณาวัน-เวลาที่เหมาะสม

3. การติดตามแบบสอบถาม จากการศึกษาของงานวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถามพบว่า ถ้ามีการติดตามแบบสอบถามอย่างใกล้ชิดจะทำให้ผลของการตอบแบบสอบถามได้รับคืนเพิ่มขึ้น (Gall Brog and Gall, 1996, p. 303) โดยที่บุญธรรม จิตอนันต์ (2540, หน้า 92) ได้ระบุว่าการใช้จดหมาย ไปรษณียบัตร หรือโทรศัพท์ ในการติดตามจะได้ข้อมูลกลับคืนประมาณร้อยละ 75

8. ข้อดี-ข้อจำกัดของการใช้แบบสอบถาม

ในการใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมีข้อดีและข้อจำกัด ดังแสดงในตารางที่ 2.1 (สิน พันธ์พิณิจ, 2547, หน้า 218, บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2534, หน้า 95-96)

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อจำกัดของการใช้แบบสอบถาม

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ประหยัดเวลา แรงงานและงบประมาณ	1. อัตราการได้รับคืนน้อย โดยเฉพาะกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำ
2. ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ มีความครอบคลุมประชากร	2. ผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจข้อคำถาม
3. ออกแบบได้ดี ง่ายและชัดเจนในการสรุปผล	3. ควบคุมสภาพแวดล้อมในการตอบไม่ได้
4. ปกปิดความลับและคำตอบที่มีผลต่อความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลได้ดี	4. ข้อมูลที่ได้รับไม่มั่นใจว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลที่แท้จริง
5. ไม่เกิดความลำเอียงจากการใช้คำถาม	5. ผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถแก้ไขคำถาม หรือความเข้าใจผิดไม่ได้
6. ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการให้คำตอบ	6. มีแรงจูงใจในการให้ข้อมูลต่ำ
7. ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	
8. ได้ข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นข้อมูลที่มีความสำคัญ	

2.4 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาของพระสงฆ์แห่งแรกของประเทศไทย ในรูปแบบมหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนา เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่เริ่มประยุกต์หลักพระพุทธศาสนาให้เข้ากับสังคมสมัยใหม่ โดยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์หนึ่งใน 2 แห่งของประเทศไทย และได้ปฏิบัติภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชน และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(<https://www.mbu.ac.th/about/post-416/>)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้บริหารจัดการศึกษามาโดยลำดับ โดยมีภารกิจที่สำคัญ คือ ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ดี มีความประพฤติดี ดำรงชีพในสังคมด้วยพรหมวิหารธรรม เป็นแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่สามารถชี้นำสังคม และยุติข้อขัดแย้งทางพระพุทธศาสนาได้ เป็นสถาบันที่มีระบบบริหารและจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล จนกระทั่งขณะนี้มียุทธศาสตร์การศึกษามาก ทั้งนักศึกษาที่เป็นบรรพชิตและคฤหัสถ์ มีจำนวนไม่น้อยที่เป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา หรือเป็นกำลังสำคัญในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอน และได้ใช้หลักคำสอนที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ถือได้ว่าเป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาในประเทศชาติต่อไป

ปรัชญามหาวิทยาลัย (Philosophy) : “ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา”
(Academic Excellence based on Buddhism)

ปณิธาน (Aspiration) : มุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา พัฒนาระบบการดำรงชีวิตในสังคมด้วยศีลธรรม ชี้นำและแก้ปัญหาสังคมด้วยหลักพุทธธรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

อัตลักษณ์ : บัณฑิตมีความรอบรู้ในหลักพระพุทธศาสนาและสามารถเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่สังคมในระดับชาติหรือนานาชาติ

เอกลักษณ์ : บริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคมในระดับชาติหรือนานาชาติ การชี้นำ ป้องกันหรือแก้ปัญหาของสังคม 2 เรื่อง คือ 1. ภายในมหาวิทยาลัย จิตสาธารณะ หรือจิตสำนึกทางสังคม และ 2. ภายนอกมหาวิทยาลัย การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา และแนวพระราชดำรัสต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ปัญหาสังคม

วิสัยทัศน์ (Vision Statements) : “ร่วมพัฒนาพลเมืองโลก ด้วยการผสานแก่นแท้ของพระพุทธศาสนาที่มั่นคง ให้ดำรงอยู่ในฐานะโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของมนุษย์ในอนาคต”

พันธกิจ (Mission Statements) : ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

นโยบาย (Policies)

1. ผลิตบัณฑิตทางด้านวิชาการพระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานทั้งด้านความรู้ ความประพฤติ มีสำราญธรรมและพรหมวิหารธรรม

2. บริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนอย่างกว้างขวาง และเป็นศูนย์กลางแห่งการแสวงหาความรู้วิชาการพระพุทธศาสนา

3. แสวงหาคำรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนา สังคม และด้านศิลปวัฒนธรรม
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ สร้างภูมิคุ้มกันวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม ดำรงความเป็นชาติไทยตามวิถีประเพณี และวัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนา
5. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย มีความโปร่งใส เน้นประสิทธิผล มีระบบสวัสดิการที่ดีสอดคล้องกับการเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

วิถีแห่งการพัฒนา (Strategies)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนา จึงกำหนดแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) เป็น 5 ด้าน คือ ปรัชญา ประยุกต์ ปฏิบัติ ปฏิบัต และปฏิรูป ในแต่ละด้านมีวิถีแห่งการพัฒนา (Strategies) และเจตนา (Strategic Objectives) ซึ่งประกอบด้วย แก่น (Key Strategic Area) : วิถี อันเป็นมรรค เป็นผล (Strategy) และเจตนาของวิถี (Strategic Objective) ทั้ง 5 ดังตารางต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565, หน้า 40-41)

ตารางที่ 2.2 แสดงแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) เป็น 5 ด้าน

แก่น Key Strategic Area	วิถี Strategy	เจตนา Strategic Objective
ปรัชญา	วิถี ที่ 1 สืบสาน ส่งต่อ ต่อยอด	1. ก.มุ่งประดิษฐาน พระพุทธศาสนาให้มั่นคงในแผ่นดินไทยเพื่อเผยแผ่ให้กว้างไกลไปทั่วโลก
ประยุกต์	วิถี ที่ 2 ผสมผสาน สร้างสรรค์ อย่างลึกซึ้ง	2. ก.พระพุทธศาสนาได้ยกระดับ และเคียงคู่ไปกับสรรพวิทยาของมวลมนุษยชาติเพื่อให้องค์ภูมิแห่งพุทธปัญญาปรากฏอยู่ท่ามกลาง ความเป็นเลิศของสรรพวิชา
ปฏิบัติ	วิถี ที่ 3 ค้นหา “ตน” เติม “คน” เสริมสร้าง “สังคม”	3. ก.นำทางยกระดับ และพัฒนาจิตใจชาวโลก สู่การเป็นมนุษย์อีกครั้งเพื่อเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งมีภูมิคุ้มกันมีจิตวิญญาณและสติปัญญา แบบวิถีพุทธ
ปฏิบัต	วิถี ที่ 4 ฟื้นฟู เยียวยา นำพา กลับสู่ ความสว่าง สงบ	4. ก.ร่วมเติมเต็มและเสริมพลังแก่สังคมทุกภาคส่วนที่อ่อนล้า พลัดหลงเพื่อให้สมาชิกในสังคม พ้นคืนกลับสู่ความเข้มแข็ง ทางจิตวิญญาณเกิดความมั่นคงยืนหยัดและก้าวเดินต่อไปอย่างยั่งยืนในทิศทางที่ถูกควรตามทำนองคลองธรรม
ปฏิรูป	วิถี ที่ 5 พลิก เปลี่ยน ปรับ รับการเปลี่ยนแปลง	5. ก.พัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดดในทุกองคาพยพ ทั้งบทบาท โครงสร้าง กระบวนการ การบริหาร และทรัพยากร เพื่อเป็นองค์กรอนาคตแห่งความรู้และ ภูมิปัญญาที่ร่วมพัฒนาอนาคตของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงในอนาคต

แนวทางหลักแห่งการพัฒนา (Strategic Issues)

ในรอบ 5 ปี (2564-2568) มุ่งเน้นพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าประสงค์สูงสุด (Ultimate Goals) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ในการเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาและเป็นประตูสู่แก่นแท้ของพระพุทธธรรม ตามแนวทางหลักแห่งการพัฒนา 4 ประการ

ประการที่ 1: เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาจิตวิญญาณ สติ และปัญญาของศาสนทายาท และพลเมืองโลกเพื่อเสริมสร้างสังคมตามวิถีพุทธ

ประการที่ 2: นำทาง บำบัด และฟื้นฟูสังคมให้กลับคืนสู่ความสงบสุข

ประการที่ 3: สร้างระบบนิเวศแห่งการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการบูรณาการพุทธธรรมเข้ากับองค์ความรู้สรรพวิชา

ประการที่ 4: ยกกระตือรือร้นงานวิจัยทางพุทธศาสนาสู่การเผยแพร่ในระดับสากล เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ปัจจุบัน มหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ตกลงในความร่วมมือเพื่อพัฒนา ศูนย์พุทธศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด ใน อังกฤษ เพื่อเผยแผ่หลักพุทธธรรมให้กว้างขวางไปสู่นานาชาติ นอกจากนั้น ยังร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศอินโดนีเซียเพื่อพัฒนาการศึกษาพุทธศาสนศึกษาด้วย

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยในประเทศ

ศิริภัทร ดุษฎีวัฒน์ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่าเพศ อายุ สถานภาพ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ล่อ วิลัย (2557) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้ ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเองด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกและด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง ตามลำดับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแก้ปัญหาการบริหารงานวิชาการด้านการปรับเปลี่ยนและ

พัฒนาการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกและด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ร้อยละ 65.61

กฤติยา มามีชัย (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น โดยทำให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะนำไปสู่การพัฒนางานด้านบริหารมีเหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

พวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ส่วนด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่าง

ปณิณ จันภักดี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยผลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ 2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน หลักสูตรที่มีคุณภาพ และผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ตามลำดับและ 3.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พร้อมภรณ์ อนิสิต (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สำหรับระดับคุณภาพผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นบุคลากรให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำปรึกษา สร้างสรรค์ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สามารถพยากรณ์คุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวม ได้ร้อยละ 55.1 และสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สมาแอ้น ปาละวัล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8 (ศิลาสลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8 (ศิลาสลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ และเมื่อจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ : องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง 3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกให้แก่บุคลากร 5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล 6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 8. การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 9. การสนับสนุนและให้กำลังใจ

นิรุธ มีพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบด้านภาวะผู้นำของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การนำการเปลี่ยนแปลง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5. การมีวิสัยทัศน์

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ อยู่ในระดับมากและค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน อยู่ในระดับมาก

ผลงานวิจัยต่างประเทศ

วินเซนต์-โฮเพอ , มูเซอร์และแจนเนท (Vincent-Hoper, Muser and Janneck, 2012, pp. 663-682) ศึกษาเรื่อง Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบพัฒนา ความผูกพันในงานและความสำเร็จในอาชีพ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบพัฒนา ความผูกพันในงาน และความสำเร็จในอาชีพของชายและหญิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกสำหรับความผูกพันในงานบางประการมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบพัฒนา และปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งพบในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย แม้ว่าผลการศึกษาส่งผลทั้งสองกลุ่ม

แจง (Jang, 1987; อ้างถึงในณรงค์ศักดิ์ ะโร, 2559, หน้า 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความ

พึงพอใจของครู พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลงานวิจัยในประเทศ

จิโรจ คุจะนา (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดน่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการดำเนินชีวิต รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารงานด้านลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรกับข้าราชการตำรวจชั้นประทวนตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดน่าน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรกับข้าราชการตำรวจชั้นประทวนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านการดำเนินชีวิต พบว่า ไม่มีความแตกต่าง และ 3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดน่าน ได้แก่ ควรใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ ควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ควรสนับสนุนอุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย ควรเพิ่มงบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากขึ้น และควรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

ชาคริต ศรีขาว (2551) ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์ในการทำงานมีความต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

สุริพร สงหมื่นไวย (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1. ข้อมูลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ตามลำดับ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านวินัยและการรักษาวินัย ปัจจัยด้านพื้นฐานการเข้าสู่ตำแหน่งปัจจัยด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง ปัจจัยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และปัจจัยด้านความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และ 2. การทดสอบสมมติฐานเป็นการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผล

ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ยุภาวดี ภูผาหลวง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดเทศบาลในเขตอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรส่วนใหญ่เป็นการให้โอกาสบุคลากรทัศนศึกษาออกสถานที่ และอนุญาตให้เดินทางไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับบุคลากร ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในยามที่ต้องการ และให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานดีมีโอกาสประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งเป็นการบ่งบอกถึงความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนใหญ่คือ ได้รับความร่วมมือในด้านต่าง ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

มานะ พิจุลย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ ในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีคุณภาพการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบและด้านความชำนาญอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านคุณภาพผลงานและความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการปฏิบัติงาน

ตระกูล อมรนาถ (2559) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของส่วนโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของส่วนโยธาท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านความเสมอภาคและเป็นธรรม ด้านความทั่วถึง ด้านความคุ้มค่า และด้านสนองตอบความต้องการความรวดเร็ว

น้ำลิน เทียมแก้ว (2561) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2560 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรกคือ ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ รองลงมาได้แก่ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านทรัพยากรสารสนเทศ

พิษณุ กิตติพิงศ์วรการ (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสังคม ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความสำเร็จในงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ประสิทธิภาพ

การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า 1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยประชากร ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน พื้นที่ที่ทำงานและสายงานที่ทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านจิตใจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และ 3. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ธนภรณ์ พรณราย (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก โดยด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของงาน และด้านเวลา ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ และสุดท้ายพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลงานวิจัยในประเทศ

กนกกร ศิริสุข (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม และ 2. ภาวะผู้นำผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ ตัวแปรการตระหนักคุณค่า รองลงมาคือ ตัวแปรการสร้างชุมชน ตัวแปรการเห็นอกเห็นใจ ตัวแปรการโน้มน้าว ตัวแปรการเอื้อยวารักษา ตัวแปรการพิทักษ์รักษา และตัวแปรการมุ่งมั่นพัฒนาคน ตามลำดับ

หทัยชนก สิงห์คำ (2565) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ทั้ง 5 ด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือกัน ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ด้านการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านการมอบหมายบทบาทงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

ศิริพร นาทันริ, ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ และ วิเชียร วิทยอุดม (2561) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. การเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงานในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ยกเว้น สถานภาพ ระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศศิธร สุขสิงคลี (2562) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ระดับมาก และในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r_{xy} = .657$)

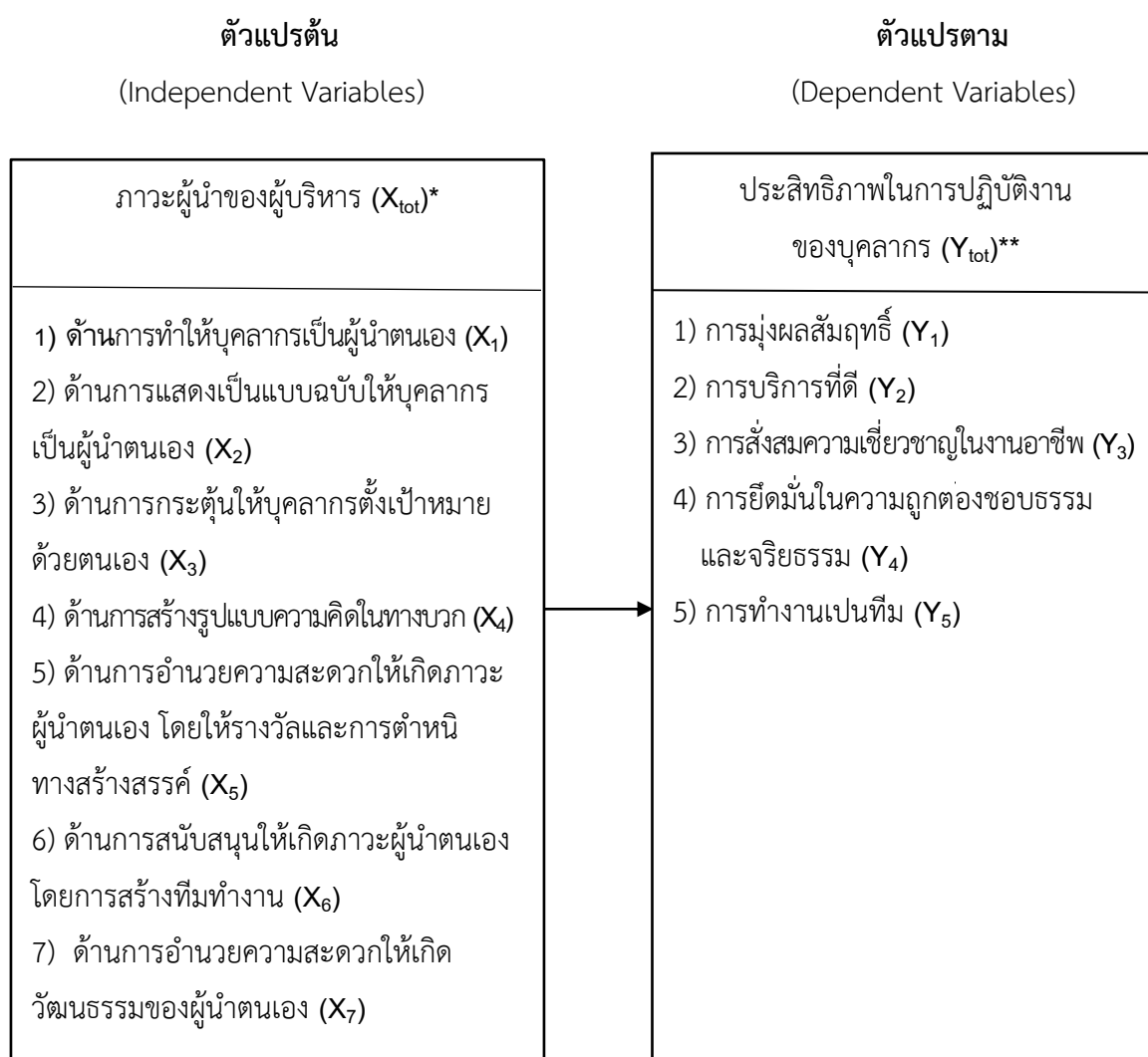
นฤมล สุวรรณรงค์ (2564) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุวรรณี หงส์วิจิตร โสรยา สุภาพล และเพ็ญพิชชา โพธากุล (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตรจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตรจังหวัดสุพรรณบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความรู้ความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตร จังหวัดสุพรรณบุรี มีอำนาจการทำนายร้อยละ 42.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และปัจจัยการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกันด้านการยอมรับนับถือ ด้านการแบ่งงานตามความสามารถ

ของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตร จังหวัดสุพรรณบุรี มีอำนาจการทำนายร้อยละ 54.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำ 7 ประการ ส่วนการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้นำสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน 5 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 4-32) มาเป็นกลไกสำคัญในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพประกอบที่ 2.2



ที่มา : *Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). The new super-leadership other to lead the selves. Sanfrancisco: Berreit-Koehler, p. 33.

: **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก* พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่างจำกัด, 4-32.

ภาพประกอบที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims, 1991, p. 35) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 4-32) การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามขั้นตอน และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างวิจัย โดยวิธีศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสารตำรา ทฤษฎี รายงานวิจัย บทความ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัย เสนอโครงร่างต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติทุนวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาพัฒนาจัดสร้างเครื่องมือวิจัย นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้ และปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีหาค่าความเชื่อมั่น แล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มา ตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อขออนุมัติ

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัย บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3 แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study)

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 23 รูป/คน หัวหน้าฝ่าย 22 รูป/คน บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน 114 รูป/คน และบุคลากรสายสนับสนุน 151 รูป/คน ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ทุกสาขาวิชา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง ปีการศึกษา 2565 รวม 310 รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 รูป/คน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1. ผู้บริหาร 13 รูป/คน 2. หัวหน้าฝ่าย 13 รูป/คน 3. บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน 64 รูป/คน และ 4. บุคลากรสายสนับสนุน 85 รูป/คน รวมผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง จำนวน 175 รูป/คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนกลาง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	23	13
หัวหน้าฝ่าย	22	13
บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน	114	64
บุคลากรสายสนับสนุน	151	85
รวม	310	175

3.5 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง
2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สร้างตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33)

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สร้างตามแนวสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 4-32)

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ประกอบด้วย 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการกำหนดทิศทางสร้างสรรค์ 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สร้างตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 4-32) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Accumulating professional expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Ethics and Integrity) และ 5) การทำงานเป็นทีม (Team Work) จำนวน 40 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนตามลำดับดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 67)

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

3.7 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลจากการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบ สอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8–1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) = 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลอง ใช้ (Try Out) กับผู้ให้ข้อมูลใน วิทยาเขตของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย คือ ผู้บริหาร หัวหน้า ฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์ /ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Conbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .981

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึง ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในแต่ละสาขาเพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์ /ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละสาขาช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. การเก็บรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการ โดยมีผู้ช่วยการวิจัย

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลและทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยรวบรวมและตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นนำมาจัดระบบ ลงรหัสข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง โดยใช้ความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือ ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$)

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่คำนวณได้ ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ย ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1997, p. 190) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมากที่สุด

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) กรณีการประมาณค่า 5 ช่อง หรือ 5 เสกล แปรผลดังนี้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มากกว่า 1.75 มีความแตกต่างมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.25 – 1.75 มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น้อยกว่า 1.25 มีความแตกต่างน้อย หรือใกล้เคียงกันหรือเหมือน ๆ กัน

3. การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง รวม 175 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1. ผู้บริหาร 2. หัวหน้าฝ่าย 3. บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน และ 4. บุคลากรสายสนับสนุน ได้กลับคืนมาอย่างสมบูรณ์ทั้งฉบับ ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 94.86 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย
มหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ 1. ผู้บริหาร 2. หัวหน้าฝ่าย 3. บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน และ 4. บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จำนวน 166 ฉบับ เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	87	52.41
	หญิง	79	47.59
รวม		166	100
อายุ	21- 30 ปี	19	11.45
	31- 40 ปี	69	41.56
	41- 50 ปี	53	31.93
	51- 60 ปี	25	15.06
รวม		166	100
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	1	0.60
	ปริญญาตรี	63	37.95
	ปริญญาโท	62	37.35
	ปริญญาเอก	40	24.10
รวม		166	100
ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน	ผู้บริหาร	13	7.83
	หัวหน้าฝ่าย	11	6.63
	บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน	59	35.54
	บุคลากรสายสนับสนุน	83	50.00
รวม		166	100
ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่ง	ไม่เกิน 5 ปี	38	22.89
	6-10 ปี	57	34.34
	11-15 ปี	28	16.87
	16-20 ปี	22	13.25
	21-25 ปี	14	8.43
	26 ปีขึ้นไป	7	4.22
รวม		166	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 87 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 52.41 และเพศหญิง จำนวน 79 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 47.59

เมื่อพิจารณาอายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 31- 40 ปี จำนวน 69 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 41.56 รองลงมาคือ อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 53 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 31.93 อายุ 51- 60 ปี

จำนวน 25 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 15.06 และ อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 19 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 11.45 ระดับการศึกษาสูงสุดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 63 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 37.95 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 62 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 37.35 ปริญญาเอก จำนวน 40 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 และต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ตำแหน่ง ปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 83 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาตำแหน่งเป็นบุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน จำนวน 59 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 35.54 และตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 13 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 7.83 และตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย มี 11 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 6.63 ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 57 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 34.34 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 38 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 22.89 ประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 28 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 16.87 ประสบการณ์การทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 22 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 ประสบการณ์การทำงาน 21 - 25 ปี จำนวน 14 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.43 และ ประสบการณ์การทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 7 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 4.22

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X_1) 2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X_2) 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3) 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4) 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ (X_5) 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (X_6) และ 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7)

โดยวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.2 - 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม

(n = 166)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.24	0.65	มาก
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.31	0.61	มาก
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.24	0.66	มาก
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	4.26	0.67	มาก
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์	4.20	0.66	มาก
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	4.24	0.68	มาก
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.22	0.74	มาก
รวม	4.24	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.61) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.67) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.65) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.66) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.74) และ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.61 - 0.74 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ตั้งแต่ตารางที่ 4.3 – 4.9 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

(n = 166)

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	4.25	0.68	มาก
2. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร ตามความรู้ความสามารถและความถนัด	4.22	0.77	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายแผนงาน และโครงการที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย	4.17	0.82	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.26	0.73	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ	4.28	0.77	มาก
รวม	4.24	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร ตามความรู้ความสามารถและความถนัด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.77) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายแผนงาน และโครงการที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.82 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

(n = 166)

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารประพฤติตนมีวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.27	0.70	มาก
2. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.34	0.73	มาก
3. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม	4.30	0.83	มาก
4. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	4.34	0.70	มาก
5. ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในความคิดของบุคลากร	4.25	0.79	มาก
6. ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี	4.31	0.72	มาก
7. ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.34	0.69	มาก
8. ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.68	มาก
รวม	4.31	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.83) ผู้บริหารประพฤติตนมีวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.70) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในความคิดของบุคลากร ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.83 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.5 คำนวณคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

(n = 166)

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.20	0.78	มาก
2. ผู้บริหารแนะนำให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ	4.21	0.78	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.40	0.63	มาก
4. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนเอง	4.23	0.79	มาก
5. ผู้บริหารเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน	4.30	0.76	มาก
6. ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง และงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.18	0.79	มาก
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการวัดสภาพแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง	4.14	0.85	มาก
รวม	4.24	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยคะแนน จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนเอง ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.79) ผู้บริหารแนะนำให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง และงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.79) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการวัดสภาพแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.63 - 0.85 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

(n = 166)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น	4.32	0.76	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา	4.27	0.81	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี	4.28	0.69	มาก
4. ผู้บริหารบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร	4.20	0.83	มาก
5. ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ	4.29	0.79	มาก
6. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการปฏิบัติงาน	4.23	0.84	มาก
7. ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในทุกสถานการณ์	4.19	0.79	มาก
รวม	4.26	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.79) ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.81) ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.83) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในทุกสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.69 - 0.84 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

(n = 166)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	4.16	0.83	มาก
2. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.20	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	4.31	0.74	มาก
4. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.76	มาก
5. ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.05	0.82	มาก
6. ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานลงไปยังระดับต่าง ๆ	4.19	0.78	มาก
7. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.27	0.73	มาก
รวม	4.20	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานลงไปยังระดับต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.83) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.73 - 0.83 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

(n = 166)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร	4.15	0.74	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ	4.25	0.73	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.25	0.81	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.28	0.80	มาก
5. ผู้บริหารหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย	4.28	0.78	มาก
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อสร้างสปิริต ทีมงาน สร้างความคุ้นเคย และเป็นกัลยามิตร	4.26	0.80	มาก
รวม	4.24	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้มากที่สุด คือ ผู้บริหารหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อสร้างสปิริตทีมงาน สร้างความคุ้นเคย และเป็นกัลยามิตร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.81) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.73 - 0.81 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.9 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

(n = 166)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดการสวัสดิการ บริการต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงาน ให้กับบุคลากร	4.16	0.82	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และ ค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักความศรัทธาต่อหน่วยงาน	4.31	0.74	มาก
3. ผู้บริหารช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.22	0.90	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดภูมิทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้มี บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.17	0.81	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบหรือ แนวปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของมหาวิทยาลัย	4.24	0.83	มาก
รวม	4.22	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักความศรัทธาต่อหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบหรือแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.83) ผู้บริหารช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.90) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดภูมิทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.81) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดการสวัสดิการ บริการต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.74 - 0.90 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y_1) 2. ด้านการบริการที่ดี (Y_2) 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Y_3) 4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Y_4) และ 5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Y_5) โดยวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยภาพรวม และรายด้าน ดังตารางที่ 4.10 - 4.15 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยในภาพรวม

(n = 175)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.21	0.56	มาก
2. การบริการที่ดี	4.19	0.68	มาก
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.24	0.61	มาก
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.29	0.65	มาก
5. การทำงานเป็นทีม	4.33	0.60	มาก
รวม	4.25	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยในภาพรวม โดยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.60) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.61) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.56) และการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.56 - 0.68 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ตั้งแต่ ตารางที่ 4.11 - 4.15 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

(n = 175)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.27	0.68	มาก
2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	4.25	0.67	มาก
3. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.25	0.69	มาก
4. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	4.19	0.73	มาก
5. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน	4.22	0.66	มาก
6. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน	4.20	0.72	มาก
7. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	4.13	0.69	มาก
8. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	4.22	0.69	มาก
9. ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	4.21	0.70	มาก
รวม	4.21	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.67) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.66) พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน

เพื่อให้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.69) ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.70) ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.72) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.73) และน้อยที่สุด คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66 - 0.73 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การบริการที่ดี

(n = 166)

การบริการที่ดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	4.28	0.76	มาก
2. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการติดต่อเนื่องและรวดเร็ว	4.25	0.77	มาก
3. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	4.21	0.74	มาก
4. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ	4.07	0.80	มาก
5. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	4.17	0.79	มาก
6. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.19	0.81	มาก
7. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	4.14	0.80	มาก
8. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	4.17	0.80	มาก
9. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างจริงของผู้รับบริการ	4.19	0.78	มาก
รวม	4.19	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ชำรุด ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.77) ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.74) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างจริงของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.78) เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.81) นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.79) เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.80) คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.80) และน้อยที่สุด คือ รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.80)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.74 - 0.81 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

(n = 166)

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	4.22	0.76	มาก
2. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	4.18	0.75	มาก
3. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	4.30	0.72	มาก
4. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	4.23	0.75	มาก
5. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง	4.25	0.69	มาก
6. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	4.27	0.68	มาก
7. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	4.25	0.73	มาก
8. บริหารจัดการให้ส่วนราชการ นำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในงานอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.76	มาก
รวม	4.24	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้มากที่สุด คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.72) รองลงมา คือ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.68) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.75) ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ

ในสาขาอาชีพของตน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.76) บริหารจัดการให้ส่วนราชการ นำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.76) และน้อยที่สุด คือ รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.75)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.76 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

(n = 166)

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ไม่เลือกปฏิบัติ	4.32	0.73	มาก
2. ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ	4.29	0.71	มาก
3. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยาก ลำบาก อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.31	0.68	มาก
4. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	4.25	0.74	มาก
5. เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย	4.28	0.78	มาก
รวม	4.29	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยาก ลำบาก อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.68) ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.78) และน้อยที่สุด คือ กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.78 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านการทำงานเป็นทีม

(n = 166)

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	4.28	0.69	มาก
2. รายงานให้สมาชิกในทีม ทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตน และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน	4.31	0.71	มาก
3. สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจ	4.37	0.71	มาก
4. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.33	0.72	มาก
5. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.33	0.70	มาก
6. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	4.29	0.69	มาก
7. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.35	0.68	มาก
8. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ	4.35	0.71	มาก
9. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ	4.39	0.72	มาก
รวม	4.33	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้าน การทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด คือ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.72) รองลงมา คือ สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.71) ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล

แก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.71) รับฟังความเห็นของสมาชิก ในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.70) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.72) รายงานให้สมาชิกในทีม ทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตน และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงานของทีม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.71) ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมทีม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.69) และน้อยที่สุด คือ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.72 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารรายด้านและโดยภาพรวมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม ดังตารางที่ 4.16

ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ดังนี้

X_1 หมายถึง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

X_2 หมายถึง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

X_3 หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

X_4 หมายถึง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

X_5 หมายถึง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิทางสร้างสรรค์

X_6 หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

X_7 หมายถึง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ดังนี้

Y_1 หมายถึง การมุ่งผลสัมฤทธิ์

Y_2 หมายถึง การบริการที่ดี

Y_3 หมายถึง การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

Y_4 หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

Y_5 หมายถึง การทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านโดยภาพรวมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม

(n = 166)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X _{tot}	Y _{tot}	VIF
X ₁	1									2.916
X ₂	.762**	1								4.780
X ₃	.788**	.843**	1							6.721
X ₄	.731**	.854**	.862**	1						5.848
X ₅	.692**	.760**	.811**	.806**	1					4.170
X ₆	.691**	.781**	.802**	.830**	.830**	1				4.684
X ₇	.693**	.758**	.839**	.783**	.782**	.802**	1			4.111
X _{tot}	.845**	.907**	.940**	.927**	.899**	.908**	.899**	1		
Y _{tot}	.697**	.755**	.791**	.820**	.772**	.768**	.774**	.851**	1	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot}) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Y_{tot}) กับ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X₁), การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X₂), การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X₃) และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X₄) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (X₅) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (X₆) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X₇) มีค่าระหว่าง 0.691 – 0.940 พบว่ามีค่าเกิน 0.8 อยู่ 16 คู่ แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันของระหว่างตัวแปรต้นค่อนข้างสูง แต่ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งมีค่าระหว่าง 2.916 - 6.721 ซึ่งต่ำกว่า 10.0 แสดงว่ายังไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) สามารถดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ได้ ผลการวิเคราะห์การถดถอยโดยพิจารณาตัวแปรที่นำเข้าสมการ ปรากฏในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	Sig.
Regression	37.914	3	12.638	145.516	.000
Residual	14.070	162	.087		
Total	51.984	165			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.854
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.729
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.724
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.295

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่(Constant)	1.091	.155		7.056**	.000
การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4)	.376	.063	.452	5.950**	.000
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7)	.197	.055	.260	3.601**	.000
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (X_5)	.173	.064	.205	2.704*	.008

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4), การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) ในการทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Y_{tot}) เท่ากับ .854 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .729 หมายถึง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (X_5) สามารถทำนาย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 72.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .724 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .295

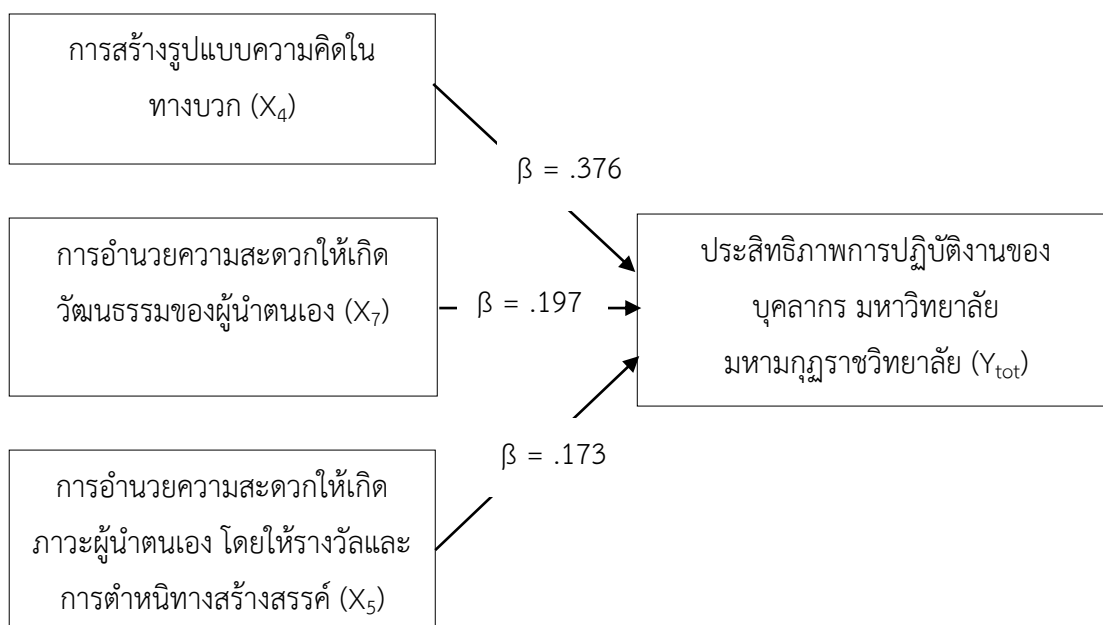
ในลักษณะนี้แสดงว่า การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4) และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ (X_5) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ ในรูปของสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.091^{**} + .376^{**}(X_4) + .197^{**}(X_7) + .173^{**}(X_5)$$

$$\hat{Z}_Y = .452^{**}(Z_{X4}) + .260^{**}(Z_{X7}) + .205^{**}(Z_{X5})$$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาพที่ 4.1 สรุปผลการถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

β หมายถึง ค่าประมาณสัมประสิทธิ์ถดถอย

→ หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการถดถอย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญดังนี้

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4) .376 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) .197 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (X_5) .173 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 72.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .724 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .295

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และ 3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลาง จำนวนบุคลากร 310 รูป/คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 รูป/คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สร้างตามแนวสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 4-32) จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คนพิจารณา เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปรับปรุง ได้ค่า IOC = 1.00 แล้วนำไปทดสอบกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายอาจารย์ /ผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .975 สรุปได้ว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าอัตราส่วนร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) วิเคราะห์สถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า

1.1 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในความคิดของบุคลากร

1.2 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในทุกสถานการณ์

1.3 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายแผนงาน และโครงการที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย

1.4 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รองลงมา คือ ผู้บริหารเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการวัดสภาพแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง

1.5 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมนผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร

1.6 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบหรือ แนวปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของมหาวิทยาลัย และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดสวัสดิการ บริการต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้กับบุคลากร

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความ ชำนาญในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย และ น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า

1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อ ช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ รองลงมา คือ สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือ กับผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจ และน้อยที่สุด คือ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมาย

1.2 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยไม่เลือกปฏิบัติ รองลงมา คือ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดย มุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน และน้อยที่สุด คือ ถ้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อ ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ รองลงมา คือ สามารถนำความรู้เชิง บูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต และน้อยที่สุด คือ รอบรู้ใน เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติ หน้าที่ของตน

1.4 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด คือ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ และน้อยที่สุด คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

1.5 ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด คือ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ รองลงมา คือ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว และน้อยที่สุด คือ รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ

3. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 72.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว เท่ากับ .724 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ .295 สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ ในรูปของสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.091^{**} + .376^{**}(X_4) + .197^{**}(X_7) + .173(X_5)$$

$$\hat{Z}_Y = .452^{**}(Z_{X4}) + .260^{**}(Z_{X7}) + .205(Z_{X5})$$

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก (พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์, 2555, หน้า 17) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 91) ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน

ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สัมมา รัตนธัย, 2556, หน้า 15) สอดคล้องกับแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) ที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กำหนดไว้คือ “ปฏิรูป” ในวิธีที่ 5 ก.พัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดดในทุกองคาพยพ ทั้งบทบาท โครงสร้าง กระบวนการ การบริหาร และทรัพยากร เพื่อเป็นองค์กรอนาคตแห่งความรู้ และภูมิปัญญาที่ร่วมพัฒนาอนาคตของสังคมไทย และสังคมโลก ซึ่งสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงในอนาคต พลิก เปลี่ยน ปรับ รับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2565, หน้า 40-41) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จึงมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้แนะ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือ และปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2561, หน้า 3) จึงมีความสอดคล้องกับพร้อมกฤษณ์ อนิสิต (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยังมีความสอดคล้องกับสมาแอ้น ปาละวัล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8 (ศิลาสลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8 (ศิลาสลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1. ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกนกกร ศิริสุข (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำไปบริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม รวมถึงสอดคล้องกับศศิธร สุขสิงคลี (2562) ที่ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงาน

ของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ระดับมาก และสอดคล้องกับปณิธานจันภักดี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ซึ่งอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ ที่มีศีลวัตรและจริยวัตรงดงาม ชอบทำให้เห็นเป็นตัวอย่างมากกว่าการพูดสอน การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตามก็จะส่งเสริมให้ผู้ตามนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่าง และเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมาย จากผู้นำหรือผู้บริหารนั่นเอง (Manz and Sims, 1991, p. 35) ผู้บริหารจึงแสดงออกเพื่อกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบ วินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาด เป็นผู้เชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (expert power) (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 45) ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทในการเป็น ผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น โดยทำให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง (กฤติยา มามีชัย, 2562, หน้า 64) สอดคล้องกับพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2541 หน้า 5-6; อ้างถึงใน อัญมณี วัฒนรัตน์, 2556, หน้า 39) เสนอความคิดเห็นน่าสนใจเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ตัวผู้นำต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้ ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพุทธศาสนาใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” การที่ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตามเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา มีความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจึงมีความพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ (Bass and Avolio, 1994, p. 2) อีกทั้งสอดคล้องกับ มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญของสุดยอดภาวะผู้นำ ยังสอดคล้องกับปณิธานจันภักดี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับลออ วิลัย ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ยังสอดคล้องกับพวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับนิรุฒ มีพันธ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับ

รางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวแบบด้านภาวะผู้นำของโรงเรียนที่สำคัญ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า รางวัลเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แม้ว่างานนั้นไม่ใช่งานที่ตนเองชอบก็ตาม และจะเป็นการกระตุ้นให้อยากปฏิบัติงานนั้นในอนาคตต่อไปด้วยรางวัลที่ตนเองควรได้รับจากการประเมินโดยตนเอง เป็นการยอมรับต่อผลสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การรับรู้แนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ การให้รางวัลที่สอดคล้องกับความสำเร็จ (Use natural rewards) จากการปฏิบัติงานของตนเอง นั่นคือ การที่ได้ชื่นชมต่อความสำเร็จของตน รางวัลจึงไม่ใช่เพียงแค่รางวัลทางวัตถุเท่านั้น รางวัลที่เกิดจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งของการกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกที่ว่าตนเองมีความสามารถทั้งการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลตนเองได้ จึงปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังได้ด้วยความภาคภูมิใจ (Manz & Sims, 2001, pp. 77-84) ดังนั้นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จึงมีการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินหรือติดต่อบุคลากร ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยพร้อมจะเดินเคียงคู่บุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัย ให้เกียรติและรางวัลยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ (ณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 46 - 47) จึงมีความสอดคล้องกับศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับปณิธิ จันภักดี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแจ่ง (Jang, 1987; อ้างถึงในณรงค์ศักดิ์ วัชร, 2559, หน้า 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น และสอดคล้องกับพวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.2 การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้น มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539, หน้า 71; อ้างถึงใน อรสุดา ดุสิตรัตนกุล, 2557, หน้า 6) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็น มีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงชันนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิค (Dubrin, 1998, p. 121) อีกทั้งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยได้กำหนดวิถิแห่งการพัฒนา (Strategies) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดแก่นแห่งการพัฒนา (Key Strategic Areas) เป็น 5 ด้าน คือ ปรียัติ ประยุคต์ ปฏิบัติ ปฏิบถ และปฏิรูป ในแต่ละด้านมีวิถิแห่งการพัฒนา (Strategies) และเจตนา (Strategic Objectives) ซึ่งประกอบด้วย แก่น (Key Strategic Area) : วิถิ อันเป็นมรรค เป็นผล (Strategy) และเจตนาของวิถิ (Strategic Objective) ทั้ง 5 ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรรับรู้แนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกัน (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2565, หน้า 40-41) สอดคล้องกับ องอาจ นัยพัฒน์ (2558, หน้า 29-30) ที่กล่าวว่า เมื่อพิจารณาภาระงานตามหน้าที่ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพบว่า ต้องร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อผลักดันพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จึงต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและ การทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 2) ผู้บริหารจึงมีกระบวนการพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถผลิตงานหรือสร้างผลงานผลงานได้ตามความสามารถของตนเอง และทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัย เพราะเป็นงานที่มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี จึงมีความสอดคล้องกับ จิโรจ คุุจะนา (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดน่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งก็สอดคล้องกับธนภรณ์ พรณราย (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับมานะ พิจุลย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพ การปฏิบัติงาน

ของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ ในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านคุณภาพผลงานและความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก จึงสอดคล้องกับชาคริต ศรีขาว (2551) ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหมีสกั (ไทยแลนด์) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก และสอดคล้องกับพิชญ์ กิตติพงศ์วรการ (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ณ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับสุริพร สงหมั่นไวย (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่มีความชัดเจน บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความเห็นพ้องกันของส่วนรวม มีการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทุกคนสามารถรับรู้และเข้าถึงได้มีบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจแนวทางการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นความตั้งใจ ในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติอาจมีฐานะเป็นสมาชิกหรือไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม แต่มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ประกอบด้วย การทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 28) ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีม ทีมงานจึงต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทาง โดยสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 182) เมื่อบุคลากรทำงานเป็นทีม เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะทีมงาน จนมีความผูกพันในงาน ก็จะเกิดความสำเร็จในอาชีพ (Vincent-Hoper, Muser and Janneck, 2012, pp. 663-682) จึงมีความสอดคล้องกับ ยุภาวดี ภูผาหลวง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดเทศบาลในเขตอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่เพื่อนร่วมงานได้ให้ความช่วยเหลือในยามที่ต้องการ และให้ความสนทนสนมเป็นกันเอง ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานดีมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งเป็นการบ่งบอกถึงความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับสุวรรณี หงส์วิจิตรโสธยา สุภาพล และเพ็ญพิชชา โพธากุล (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัย

การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตรจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับหัตถ์ชนก สิงห์คำ (2565) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัยในช่วงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ทั้ง 5 ด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือกัน ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ด้านการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านการมอบหมายบทบาทงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริการที่ดี แต่โดยภาพรวมยังอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่เริ่มประยุกต์หลักพระพุทธศาสนาให้เข้ากับสังคมสมัยใหม่ ได้ปฏิบัติภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชน และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ที่มีเอกลักษณ์ เน้นในเรื่องการบริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งการมีจิตสาธารณะ หรือจิตสำนึกทางสังคม ของบุคลากรทุกฝ่าย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยส่วนกลางจึงมีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยทำให้องค์การทราบว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์การหรือไม่ เพียงใด (องอาจ นัยพัฒน์, 2558, หน้า 19) โดยเฉพาะด้านการบริการที่ดี ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องมีความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ จากจิตสำนึกของผู้ให้บริการ และจิตสำนึกของความเป็นบุคลากรที่ดี ตรงตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ คือ (2553, หน้า 11-13) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ สอดคล้องกับที่ตระกูล อมรนาถ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของส่วนโยธางค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของส่วนโยธางค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยังมีความสอดคล้องกับน้ำลีน เทียมแก้ว (2561) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2560 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรกคือ ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ รองลงมาได้แก่ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านทรัพยากรสารสนเทศ

5.2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่ใกล้ชิดตัวผู้บริหารเอง อีกทั้งภาวะผู้นำนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก (พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์, 2555, หน้า 17) ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และด้านและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงประสานให้ความสะดวกเป็น ผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สัมมาธนิธย์, 2556, หน้า 15) เพราะสมาชิกองค์กรต้องการผู้นำที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายให้กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2561, หน้า 4) จึงมีความสอดคล้องกับนฤมล สุวรรณรงค์ (2564) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับ .05 ยังมีความสอดคล้องกับศิริพร นาพันนิ, ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์กร และ วิเชียร วิทย์อุดม (2561) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับศศิธร สุขสิงคลี (2562) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา

พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการกำหนดทางสร้างสรรค์ ดังนั้น ควรมีการจัดให้มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ ในการผู้นำตนเองอย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้รางวัลที่สอดคล้องกับความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีรางวัล การยกย่อง เชิดชูเกียรติ หรือการประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลที่นำตนเองได้ ตลอดจนการแสดงพฤติกรรมการยอมรับผู้ตามของผู้นำอย่างจริงใจ เป็นต้น

2. จากผลการวิจัย พบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริการที่ดี ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรพิจารณาถึงทัศนคติในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อทราบว่าคุณภาพการทำงานใดบ้างที่ไม่สามารถแยกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ออกจากกัน และเมื่อพบแล้วมหาวิทยาลัยควรมีแนวทางและนโยบาย เพื่อแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้านการให้บริการที่ดี ต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดย

1. ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมตามช่วงอายุของบุคลากรและสถานะการดำรงตำแหน่ง เช่น ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ หรือระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรสามารถพัฒนางานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามผลการวิจัยที่ปรากฏ

2. ควรมีการบริหารจัดการด้านการให้รางวัล และส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น ประสบความสำเร็จในการทำงาน พิจารณาความดีความชอบบนพื้นฐานของความรู้และความสามารถที่แท้จริงอย่างเป็นระบบ

3. ควรกำหนดให้มีแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของ และมีการกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรทราบถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพและสมรรถนะของตนเอง โดยให้อยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมและความเสมอภาคอย่างชัดเจนและถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อให้ทราบอย่างทั่วถึง

4. ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงสถานที่การทำงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้มีความปลอดภัย มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ทันสมัย เหมาะสม มีอุปกรณ์การออกกำลังกาย เพื่อให้บุคลากรได้ผ่อนคลายจากการทำงาน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคลากร

มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบของวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์ผลของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย
2. ควรมีการขยายขอบเขตในการศึกษาให้ครอบคลุม มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทั้ง ส่วนกลางและวิทยาเขต เพื่อให้เกิดการศึกษาและวิเคราะห์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่คาดว่า จะส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน ขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บรรณานุกรม

1. หนังสือทั่วไป :

- กนกกร ศิริสุข. (2557). *ภาวะผู้นำใ้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา. กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา คณะครุศาสตร์ การบริหารการศึกษา.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
สงขลา: เหมการพิมพ์สงขลา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). *การศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน : การบริหารองค์การและบุคลากรทางการ
ศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีสยาม.
- ดิน ปรัชญพจน์. (2555). *การบริหารการพัฒนาความหมายเนื้อหาและปัญหา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เทียนฉาย กีระนันท์. (2544). *สังคมศาสตร์วิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์,
----- (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์ พรินท์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). *นิตยภับริหาร*. เชียงใหม่: ออเรนจ์ กรุป ดีไซน์.
- นฤมล สุวรรณรงค์. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ*.
- น้ำลิน เทียมแก้ว. (2561). *การศึกษาความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการสำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2560*. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors)* (พิมพ์ครั้งที่ 3).
- นิภา ศรีไพโรจน์. (2531). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ศึกษาพร จำกัด.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท
ทริบเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- บุญธรรม จิตตอนันต์ (2540). *ส่งเสริมการเกษตรกรุงเทพมหานคร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ Business Psychology*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประเวศ วะสี. (2552). *ปัญญาเพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ.
- ปัญญา บุรณะนนทสิริ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนัก
อำนวยการกระทรวงศึกษาธิการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- พงศ์เพชร นิลจินดา. (2550). *คิดบวก พูดบวก ทำบวก เสียแต่วันนี้*. กรุงเทพฯ: ต้นไม้.
- พยอม วงศสารศรี. (2542). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: หจก.อักษรศาสตร์.
- พรสวัสดิ์ ศิราตนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2556). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2556 – 2565)*.
- (2564). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- (2565). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.
- ยุธนา ภาระนันท์. (2554). *อะไรก็ได้ ด้วยพลังสมอง*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ.
- ยุภาวดี ภูผาหลวง. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาล ในเขตอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การภาครัฐ*. เอกสารการสอน ชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณรัตน์ อึ้งสุประเสริฐ. (2544). *การวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: บริษัทแอคทีฟพริ้นท์จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์.
- สมชาย วรภิรมย์สกุล. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สมุทร ชำนาญ. (2557). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555- 2559)*. บทสรุปผู้บริหาร.

- สัมมา รณนิตย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด
- (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: บริษัทประชุมช่างจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *กรอบทิศทางพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559): ฉบับสรุป*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2556). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการพัฒนาครูทั้งระบบและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผล การปฏิบัติราชการ*. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์น่านวิทยา.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2547). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- เสกสรรค์ สนา. (2561). *คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่*. Vol.20 Special Issue (Septemper-October) 2018-JHSSRRU.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2555). *การวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2552).
- อัญมณี วัฒนรัตน์. (2556). *ภาวะผู้นำแบบพัฒนาการ การจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ และความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา: องค์การสร้างสุข. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2559). *สะท้อนสี ภาพในความคิด (Stereotype) ของคนไทยที่มีต่อกลุ่มการเมืองที่ต่างกัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

2. วิทยานิพนธ์ :

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทไกรเฮ้สยาม จำกัด. วิทยานิพนธ์ รบ.ม. (การบริหารทั่วไป)*, ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤติยา มามีชัย. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*.

- กิตติชัย ลาภวดีโรจน์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว. *งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คฑารุจ พรหมายน. (2559). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิโรจ คุจะนา. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดน่าน. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- ชาคริต ศรีขาว. (2551). ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ณรงค์ศักดิ์ ะโว. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดจันทบุรี. *วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย* มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐรัฐ จันทะโลก. (2553). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนเมืองพญา 5 (บ้านเนินพญาเหนือ) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพญา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. *งานนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี.
- ตระกูล อมรนาถ. (2559). ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของส่วนโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ทองประเสริฐ ใจตรง. (2550). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขมุกดาหาร. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธนภรณ์ พรหมราย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. *หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นฤวรรณ นามจิรัฐติกาล. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). *สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิรุธ มีพันธ์. (2559). ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

- เบญจมาศ สมศรี. (2553). แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. *สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหาร และนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- ปณิธิ จันภักดี. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประกายดาว บุญมี. (2552). ผลของโปรแกรมการปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มตามแนวคิดพิจารณา เหตุผลอารมณ์ และพฤติกรรม ต่อความคิดเชิงบวกของเยาวชนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ เยาวชน. *สารนิพนธ์วท.ม. (จิตวิทยาการศึกษา)*, เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ผดุง วุฒิเอย. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงาน พัฒนา ภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่. *การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขา รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พนิดา วรรณเวียง. (2553). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กรมทหารสื่อสาร. *สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพฯ.
- พรณาสีทิ กิจเจริญถาวรชัย. (2553). ประสิทธิภาพการบริหาร จัดการสหกรณ์การเกษตรจำกัดที่มีผล ต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พร้อมภรณ์ อนิสิต. (2557). อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. *วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระมหาคณาธิป จันทรสง่า. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานเขตสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร. *สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต* สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- พระมหาวิวัฒน์ ปรีชาโน พวกนิยม. (2551). การศึกษาขวัญกำลังใจและแนวทางการพัฒนาขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พิษณุ กิตติพงศ์วรการ. (2563). ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. *หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการจัดการคณะ บริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มนัส วงศ์สีใส. (2551). ขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจจันทบุรี. ปัญหาพิเศษ.

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี.

มานะ พิจุลย์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วรจิตร หนองแก. (2552). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในจังหวัดขอนแก่น.”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สังคมวิทยาการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรรณภา กลับคง. (2552). ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วีระวุฒิ อัดตนนท์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในชั้นธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

(พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียน

ทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก.

ศศิธร ลบล้ำเลิศ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานของ

บุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

ศิริพร นาทันทรี, ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์กร และ วิเชียร วิทยอุดม. (2561). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติภารกิจของพนักงาน

ธนาคารออมสินพนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

สมาแอ้น ปาละวัล. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8

(ศิลาสลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุธาสินี นาคสินธุ์. (2552). การวิเคราะห์องค์ประกอบของการคิดเชิงบวกของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3.

ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาการแนะแนว) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุนิสา สงบเจียบ. (2551). ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มินอิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุรเชษฐ สุพร. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุริพร สงหมั่นไวย. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวรรณี หงส์จิตร โสริยา สุภาพล และเพ็ญพิชชา โพธากุล. (2564). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลศุภมิตรจังหวัดสุพรรณบุรี. *ทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิงบประมาณกองทุนส่งเสริมงานวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2564 คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*.
- เสาวรส ประเทืองชัยศรี. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 13. *วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง. *การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* การบริหารการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

3. บทความในวารสาร :

- กนกพร กระจำแสง. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลนครธน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26); 116-129.
- ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ. (2554). มหาวิทยาลัยไทยในยุคทุนนิยม โลกาภิวัตน์ : จุดปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์มหาวิทยาลัยไทยบนความท้าทาย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทรรศน์*, 1(2); 17-27.
- พวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ. (2562). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. *วารสารนาควบุตรปริทรรศน์* มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. (16 พฤษภาคม 2562); 72.
- พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ. (2561). การคิดเชิงบวก : ตัวแปรในการพัฒนาชีวิต. *ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. 11(3), (เดือนกันยายน – ธันวาคม 2561).

มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์. (2558). การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์กร.

วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 32(1),

(ม.ค.-เม.ย. 2558); 21-46.

รวีวรรณ รอดจันทร์, ญาณินท์ ตั้งภิญโญพุดผิณ และขจิต ก้อนทอง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ

ผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงาน ของนักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 7(3),

(ก.ค.-ก.ย. 2558).

เรวดี ทรงเที่ยง. (2550). การคิดเชิงบวก. *วารสารดวงแก้ว*, 12(1); 69-76.

ลออ วิลัย. (2557). "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน," *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 6(2),

(พฤษภาคม – สิงหาคม 2557); 143-150.

ลัดดา ศรสวรรณ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและระดับของขวัญและ

กำลังใจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี.

วารสารบัณฑิตศึกษา, 10(49); 105-110.

วิจิต นาริผล. (2556). "ประสิทธิภาพในการทำงาน" *วารสารเกษตร บางพระ กลุ่มพัฒนาบุคคล*

กองการเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดิน.

ศศิธร สุขสิงคลี. (2562). พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

ในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 7(2),

(กรกฎาคม-ธันวาคม 2562).

สุเมธ งามนก. (2550). "การสร้างทีม". *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1); 33.

หทัยชนก สิงห์คำ. (2565). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัยในช่วงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติด

เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *Journal of Modern Learning Development*,

7(5), (มิถุนายน 2565); 255.

องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิด

และแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*,

21(1), (กรกฎาคม พ.ศ. 2558).

4. สารนิเทศจากเว็บไซต์ไวด์เว็บ (World Wide Web)

ประวัติดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย. ที่มา: <https://www.mbu.ac.th/about/post-416/>.

5. ภาษาอังกฤษ :

Aldag, R. J. & Kazuhara, L. W. (2001). *Organizational behavior and management: an integrated skills approach*. Australia: South-Western.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. California: Consulting Psychologists press.
- Best W. John. (1997). *Research in Education*. Boston MA.: Allyn and Bacon.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2001). *Empowering teachers: what successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Braskamp, Larry A.; & Ory John C. (1994). *Assessing Faculty Work Enhancing Individual and Institutional Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brecht, G. (1996). *Sorting out goals*. Sydney: Prentice Hall.
- Bryant, A. and Kazan, A. L. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More. Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York.
- Daft, R.I. (1994). *Management*. Fort Worth: The Dryden.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge, MA: Perseus.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41; 417-440.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership : Research Finding, Practice and Skills*. Boston: Houghton Muffling.
- Emerson, Harrington. (2014). *The Twelve Principles of Efficiency*, (Andesite Press 2014), 30.
- English, Martin. (1992). *How to Feel Great About Yourself and Your Life: A Step by Step Guide to Positive Thinking*. New York: AMACOM.
- Gall M.D. & W.R. Brog and J.P. Gall. (1996). *Education Research : An Introduction*. (6th ed.). NewYork: Longman Publisher.
- Gibson, (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Process* (9th ed.). Massachusetts: Richard D. Irwin.
- Gordon, J. R., and associates. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Grote, Dick. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM.
- Hilger M. & Hans R. (1994). *Goal management at work*. Burr Ridge: Irwin Professional.
- House, R.J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly. 16; 321-328.
- House. R. J. and Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, Autumn; 81-97.

- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century : the Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive*. 13(1); 43 - 57.
- John W. Best and James V. Kahn (2006). *Research in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Johnson D. W. and Johnson R.T. (1991). *Cooperation in the classroom*. Edina. MN: Interaction Book Company.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activating. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 3(3) ; 607-610.
- Locke, E.A. (1991). "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and Motivation Core." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed.). Australia: South-Western Cengage Learning.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading Others To Lead Themselves*. New York: Prentice Hall.
- (1991). *The new super-leadership other to lead the selves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven step to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organization* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Nahavandi, A. (2000). *The art of science of leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Olaleke et al. , (2017). " The Frederick Herzberg Two Factor Theory of Job Satisfaction and Its Application to Business Research" (CUCEN, 2017) ; 623 - 632.
- Owens, R. G and Valesky, T. C. (2007). *Organization Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform*. (9th ed.). Boston: Pearson Education. Potter,
- Robbins. S. P. (1983). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall.

- Robert L. Mathis; & John D. Jackson. (2000). *Human Management*. (2nd ed.). South – Western College Publishing, Copyright, p.104.
- Rouillard, L. A. (1993). *Goals and goal setting*. London: Kogan Page.
- Russell, J. F. (2008). *Enthusiastic Educational Leadership*. Retrieved January 15, 2017, from <https://bit.ly/2GZJ4aD>.
- Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey - Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt. J.G. and Osborn R.N. (1997). *Organizational Behavior*. (6th ed.). New York: John Wiley & Son.
- Ulrich, D. (2001). Credibility x Capability. In F., Hesselbein, M., Goldsmith and R, Beckhard. (Eds.). *The Leader of the Future : New Vision, Strategies and Practice for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., and Janneck, M. (2012). "Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success." *Career Development International*. 27(7) ; 663-682.
- Wallace, H. R. & Masters, L. A. (2002). *Personal development for life and work*. (8th ed.). OH: South Western.
- Woodcock, M. and Francis, D. (1994). *Team Management : Leadership by Consensus*. Hampshire: Gower.
- Yukl, G.. (2001). *Leadership in organization*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.ธีระพร आयวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนภาวนาพิณฑ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 1 จังหวัดสุพรรณบุรี
3. ดร.วลัยพรรณ บุญมี อดีตศึกษานิเทศชำนาญการพิเศษ ข้าราชการบำนาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
4. ดร.ณัฐกร บุญรักษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา
เขต 8 จังหวัดราชบุรี
5. ดร.กรุณา มธูลาภรังสรรค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลา-นครชัยศรี

ต.ศาลา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๘๖

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร รศ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา จานวิโร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๔๐๙/ว ๐๗๘๖

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร **ดร. ชีระพร อาวุธณ์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา จันวิโร

(พระมหาบุญนา จันวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถนนสายนครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๕๐๙/ว ๐๗๘๖

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร **ดร.ฉัตรพร ชาญชัย**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินตติโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา จานวิโร
(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๕๕๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๔๐๙/ว ๐๗๔๖

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร **ดร. ธีรภัทร พงษ์รักษา**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

พระมหาบุญนา จานวิโร
(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๕๕๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถนนสายนครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๔๐๘/ว ๐๗๘๖

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร **ดร. กรุณา พูลสวัสดิ์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา จานวิโร
(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

ภาคผนวก ข
เครื่องมือการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

เลขที่แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่

1.1 ผู้บริหาร

1.2 หัวหน้าฝ่าย

1.3 บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน

1.4 บุคลากรสายสนับสนุน

2. แบบสอบถามนี้มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กรุณาตอบคำถามทุกข้อ คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบประการใด

3. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช

วิทยาลัย

ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของบุคลากรทุกท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถามและโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย, ดร.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ () ชาย () หญิง	
2	อายุ () ไม่เกิน 30 ปี () 31 - 40 ปี () 41 - 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด () ต่ำกว่า ปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน () ผู้บริหาร () หัวหน้าฝ่าย () บุคลากรสายอาจารย์/ผู้สอน () บุคลากรสายสนับสนุน	
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง () ไม่เกิน 5 ปี () 6 - 10 ปี () 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี () 21 - 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
1	ผู้บริหารให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
2	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร ตามความรู้ความสามารถและความถนัด					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายแผนงาน และโครงการที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย					
4	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ					
	การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
6	ผู้บริหารประพฤติตนมีวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					
7	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต					
8	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม					
9	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี					
10	ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในความคิดของบุคลากร					
11	ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี					
12	ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
13	ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง					
	การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง					
15	ผู้บริหารแนะนำให้เห็นคุณค่า และประโยชน์ของงาน ที่ปฏิบัติ					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึด เป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
17	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไป สู่เป้าหมายของตนเอง					
18	ผู้บริหารเพิ่มความตระหนัก และความเข้าใจให้บุคลากร เกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงานในทิศทาง เดียวกัน					
19	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง และงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ					
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการวัดสภาพ แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง					
	การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก					
21	ผู้บริหารเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น					
22	ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา					
23	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
24	ผู้บริหารบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร					
25	ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ					
26	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้วิกฤตเป็นโอกาส ในการปฏิบัติงาน					
27	ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในทุกสถานการณ์					
	การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์					
28	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
30	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน					
31	ผู้บริหารให้คำปรึกษา และแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
32	ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องกรณีศึกษาแก่บุคลากร อย่างเป็นระบบ					
33	ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานลงไปยังระดับต่าง ๆ					
34	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงาน ที่ได้รับมอบหมาย					
	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน					
35	ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงาน แก่บุคลากร					
36	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ					
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน					
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
39	ผู้บริหารหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย					
40	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพื่อสร้าง สปีริตทีมงาน สร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยามิตร					
	การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้ผู้นำตนเอง					
41	ผู้บริหารจัดสวัสดิการ บริการต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้กับบุคลากร					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักความศรัทธาต่อหน่วยงาน					
43	ผู้บริหารช่วยเหลือ และดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
44	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดภูมิทัศน์ภายในองค์กร เพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
45	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบหรือแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของมหาวิทยาลัย					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1	ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
2	บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
3	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
4	แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน					
5	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน					
7	ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น					
8	พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน					
9	ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					
	การบริการที่ดี					
10	ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ					
11	ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
12	ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น					
13	รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ					
14	นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์ สูงสุด					
15	เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
16	คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะ เปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของ ผู้รับบริการ					
17	เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ					
18	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่าแท้จริงของผู้รับบริการ					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
19	ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
20	รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน					
21	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้					
22	สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้					
23	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง					
24	สามารถนำ ความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
25	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
26	บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในงานอย่างต่อเนื่อง					
	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม					
27	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ไม่เลือกปฏิบัติ					
28	ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ					
29	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย แม่นในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
30	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์					
31	เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย					

ข้อที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การทำงานเป็นทีม					
32	สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย					
33	รายงานให้สมาชิกในทีม ทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตน และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม					
34	สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจ					
35	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
36	รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
37	ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม					
38	ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
39	ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ					
40	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ค่า IOC ของแบบสอบถามการวิจัย

สรุปผลตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย(IOC)
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. โปรดพิจารณาข้อความคำถามของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความคำถามกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ ดังนี้
 - 1 หมายความว่า แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้จริง
 - 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้
 - 1 หมายความว่า แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย

พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย (ปณฺชนฺธ) ดร.
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาคริชาการบริหารการศึกษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตารางที่ ค.1 แสดงผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเกี่ยวกับการของภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช
วิทยาลัย

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม								
เพศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ระดับการศึกษาสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย								
ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง								
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
2. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร ตามความรู้ความสามารถและความถนัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายแผนงาน และโครงการที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
4. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง								
6. ผู้บริหารประพฤติตนมีวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
7. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
8. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง								
9. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
10. ผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับในความคิดของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
11. ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
12. ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
13. ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง								
14. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
15. ผู้บริหารแนะนำให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
16. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
17. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไป สู่เป้าหมายของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
18. ผู้บริหารเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
19. ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง และงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
20. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการวัดสภาพแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก								
21. ผู้บริหารเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
22. ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
23. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
24. ผู้บริหารบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
25. ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
26. ผู้บริหารเสนอแนะนำไปบุคลากรใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
27. ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์								
28. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
29. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
30. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
31. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
32. ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
33. ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานลงไปยังระดับต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
34. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน								
35. ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
36. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
37. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
38. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
39. ผู้บริหารหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
40. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มเพื่อสร้างสปีริตทีมงาน สร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยามิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง								
41. ผู้บริหารจัดสวัสดิการ บริการต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
42. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักความศรัทธาต่อหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
43. ผู้บริหารช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
44. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดภูมิทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
45. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบหรือแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย								
การมุ่งผลสัมฤทธิ์								
1. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
3. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความ ถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
4. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสีย หรือห่อนประสิทธิภาพในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
5. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้อย่างยาก เพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
6. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
7. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
8. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้งานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมี ผู้ใดทำได้ มาก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
9. ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อใหภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
การบริการที่ดี								
10. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้อบรม ช่างสาร ที่เกี่ยวข้องกับการที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
11. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
12. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อคิดของใด ๆ ในการให้บริการไป พัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
13. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ อย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปดภาระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
14. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับ บริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
15. เขาใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วย วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตาม ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
16. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการใน ระยะยาว และ พรอมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือ ขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุด ของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
17. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการ ตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
18. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจาก วิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์ อย่างจริงของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ								
19. ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เพื่อ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
20. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
21. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า IOC	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5			
22. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
23. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็น สหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
24. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
25. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
26. บริหารจัดการให้สวนราชการ นำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม								
27. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1			1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
28. ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบียดเบียนตยอคติหรือผลประโยชน์ กลารับผิด และรับผิดชอบ	+1	+1	+1			1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
29. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยาก ลำบาก อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	+1	+1	+1			1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
30. กลาดัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถาม	ประเมินค่าความคิดเห็นคนที่					ค่า	แปลผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3	4	5	IOC		
31. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แกมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
การทำงานเป็นทีม								
32. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
33. รายงานให้สมาชิกในทีม ทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตน และให้ข้อมูลที่ประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
34. สร้างสัมพันธ เขากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
35. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้า และลับหลัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
36. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
37. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
38. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
39. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
40. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ใงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม
รวมเฉลี่ย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้	เหมาะสม

ภาคผนวก ง
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ (Try Out)



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลา-นครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๖๖

๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

เจริญพร **อ.ดร. ภาณุ ฐิตะธรรมา**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺตโย, ดร. ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบ มาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระครูศรีวิวัฒนสุนทร

(พระครูศรีวิวัฒนสุนทร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๕๕๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

ภาคผนวก จ
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางที่ จ.1 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	85

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขออนุญาตเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ โทร. ๑๑๕๓

ที่ อว ๗๙๐๙/๑๐๐๘

วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบเรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ผ่านคณบดีคณะศึกษาศาสตร์)

ตามที่ คณะกรรมการวิจัย สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการประชุมคณะกรรมการวิจัย ของสถาบันวิจัยญาณสังวร ครั้งที่ ๘/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้มีมติอนุมัติให้ดำเนินการโครงการวิจัย ทุนพัฒนางานวิจัยอาจารย์ประจำหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย” พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺตโย, ดร. หัวหน้าโครงการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ปรากฏรายละเอียดตามสำเนาที่ ๒๙๗/๒๕๖๔

ในการนี้ เพื่อให้การวิจัยสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ในฐานะหัวหน้าโครงการวิจัย/นักวิจัย จึงขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากร เฉพาะที่เป็นเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ส่วนกลาง) รายละเอียดตามแบบสอบถามที่แนบ

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตตามที่เห็นสมควรต่อไป

กราบเรียน อธิการบดี

ภคกัญ วัชรญาณนามสมณสาธุการแล้ว

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา (พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺตโย, ดร.)

และดำเนินการตามแบบ

หัวหน้าโครงการวิจัย

พระครูศรีวิเทศโกศล

๑๖ ก.ค. ๖๖

- รณกร

- สมัย คณะศึกษาศาสตร์ มหามกุฏราชวิทยาลัย

นางสาวจันทร์

(พระเทพวิสุทธิเมธี, ผศ.ดร.)

อธิการบดี

๒๗ ก.ค. ๒๕๖๖

ภาคผนวก ข
เอกสารจริยธรรมการวิจัยในคน



ที่ จว. ๓๔๙/๒๕๖๖

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๑. ชื่อโครงการวิจัย

ชื่อเรื่อง : ภาพผู้นำ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

TITLE : EXECUTIVE LEADERSHIP THAT AFFECT PERFORMANCE OF PERSONNET MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

๒. ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย

พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย (ปณฺชนธ์)

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน

คณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖ มติที่ ๔๙๗/๒๕๖๖ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการทำวิจัยในคน โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผลการพิจารณาการทำวิจัยในคนฉบับนี้ จนถึงวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗

ออกให้ ณ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖

ลงนาม

(พระมหาสมณวัฒน์ ปุริสสุตโต, ผศ.ดร.)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ประวัตินักวิจัย

ประวัตินักวิจัย

ชื่อ-สกุล พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย, ดร.

PHRAMAHA KRAIWAN CHIINATHATTIYO, DR.

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ประวัติการศึกษา

เปรียญธรรม 9 ประโยค, 2542
ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม. : พระพุทธศาสนา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547
ปริญญาเอก ปรัชญาคุณูปบัณฑิต (ปร.ด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2555 - พ.ศ.2559 อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พ.ศ.2560 - พ.ศ.2562 อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา
วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี วัดไร่ขิง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ.2563 - ปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผลงานการวิจัย

- การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพระวิทยากรกระบวนธรรม.
2562.
- การศึกษาการปฏิบัติงานของครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา
กลุ่มที่ 3 สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
2562
- ยุทธศาสตร์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของสำนักงานพระพุทธศาสนา
แห่งชาติในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-2568). 2562
- กลยุทธ์การจัดการโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2562
- รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุ
ขององค์กรชุมชน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. 2563

- ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2563
- ภูมิคุ้มกันการตั้งครุภก่อนวัยอันควรด้วยหลักธรรมขันติ-โสรจจะ ของ
วัยรุ่นในเขตปริมณฑล. 2563
- ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดสวัสดิภาพของนักเรียนในศูนย์
พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอบัวโพธิ์ไพร
จังหวัดอุบลราชธานี. 2563
- มโนทัศน์เรื่องสิทธิเสรีภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท. 2564.

สถานที่ทำงานปัจจุบัน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย