

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย

The Factor Analysis of the Transformational Leadership of Rajabhat University's  
Administrator Affecting University Administrative Efficiency

สัมมา รณิธย์ (Summa Rathanit)\*

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.99 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 81.76 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ แยกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

2. ประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง( $X_1$ ) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง( $X_2$ ) และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ( $X_3$ ) ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

สมการพยากรณ์ ได้แก่

3.1 สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Y = 0.646 + 0.289 X_1 + 0.278 X_2 + 0.252 X_3$$

3.2 สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = 0.314 Z_1 + 0.295 Z_2 + 0.300 Z_3$$

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การวิเคราะห์องค์ประกอบ, ประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย

\* รองศาสตราจารย์.ดร. email address == dr.summa@hotmail.com

Asist.Prof.Dr.

## Abstract

The purpose of this research was: 1) to analyze the transformational leadership' s factors of Rajabhat University's administrators 2) to study the level of Rajabhat University's administrative efficiency; and 3) to study the transformational leadership' s factors of Rajabhat University's administrators affecting the University's administrative efficiency. 351 questionnaires which were 0.99 reliability were sent out. 287(81.76 percentage) were completed to be analyzed. The data was analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows:

1. The transformational leadership' s factors of Rajabhat University's administrators were analyzed to be 3 factors :the change management, the change stimulation, and the individual influence.

2. The level of Rajabhat University's administrative efficiency was at the high level, except the personnel stability was at the moderate level. The mean of University's technology was highest level whereas the mean of the personnel stability was the least.

3. The transformational leadership' s factors of Rajabhat University's administrators affecting the University's administrative efficiency were the change management ( $X_1$ ), the change stimulation( $X_2$ ), and the individual influence( $X_3$ ) respectively which predicted to Rajabhat University's administrative efficiency at 76.20 percentage.

The regression equation or predicting equation in raw scores was the following:

$$Y = 0.646 + 0.289 X_1 + 0.278 X_2 + 0.252 X_3$$

The regression equation in standard scores was the following:

$$Z = 0.314 Z_1 + 0.295 Z_2 + 0.300 Z_3$$

**Keyword(s)** : Transformational Leadership, Factors Analysis, Administrative Efficiency.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่กระชับเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีการเร่งรัดกฎหมายเพื่อปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนมีนโยบายด้านการศึกษาที่จะปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองสังคมไทย ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ปรับปรุงแก้ไข(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยหลอมรวมหน่วยงานที่จัดการศึกษา 3 หน่วยงาน คือ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีเข้ามาอยู่ด้วยกัน พร้อมกับการปรับบทบาทและภารกิจให้อยู่ภายใต้การบริหารจัดการเพียงกระทรวงเดียว ประกอบด้วย 5 องค์ครหลัก ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แต่ละองค์ครมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 40 แห่งมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัย อันเป็นผลมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 ซึ่งถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น จึงนับเป็นก้าวสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทุกระดับ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การระดับต่างๆ การเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆของบุคลากร การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย(1)ความสำเร็จทางวิชาการ (Academic Achievement) ได้แก่ มาตรฐานหลักสูตรและการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน งบประมาณของโรงเรียน โอกาสเท่าเทียมกันในการให้การศึกษา (2)ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรและ(3)ภาพพจน์โดยรวมของประสิทธิผลของสถานศึกษา (Overall Perception of School Effectiveness) ได้แก่ แผนการเรียนรู้ โครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชน การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย การเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผลสัมฤทธิ์ทางด้านกีฬา โครงการด้านดนตรีและศิลปะ กิจกรรมในห้องเรียน(Hoy and Miskel, 2001, pp.297-307) ซึ่งประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงมีความแตกต่างหลากหลายกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนีย์ จุไรสินธุ์ (2549) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ผลการวิจัยเกี่ยวกับภูมิศาสตร์อำนาจและความเป็นศูนย์กลางบ่งชี้ว่า สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของงานด้านต่าง ๆ ซึ่งขึ้นกับการสื่อสารและความใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานอธิการบดี ผลการวิเคราะห์สาระพบว่า เป้าหมายสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย คือความเป็นเลิศทางวิชาการ อันเป็นผลงานโดยตรงของคณาจารย์และนักศึกษาซึ่งเป็นหลักสำคัญ อนึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่งยกระดับฐานะจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยและครอบคลุมภูมิศาสตร์ทั่วประเทศ โดยมีเอกลักษณ์แห่งการเป็นแหล่งวิชาการระดับสูงเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ภาพสังคมมิติแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลกระทบที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษาเป็นระยะไกล ในขณะที่วงในของกลุ่มผู้บริหารผูกขาดผลกระทบระยะใกล้ ถึงแม้ว่าผลการวิเคราะห์ตัวประกอบแสดงผลพ้องต้องกันกับผลการวิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์อธิการบดี คือ ได้สไตล์ผู้นำและสไตล์การบริหาร 4 ชุด อย่างไรก็ดี สไตล์เด่นชัดที่สุด คือ สไตล์ที่ 1 ดังต่อไปนี้ (1) สไตล์การเป็นผู้นำแบบวิสัยทัศน์ คู่กับสไตล์การบริหารแบบประชาธิปไตยในกรอบกฎระเบียบ (2) สไตล์การเป็นผู้นำแบบให้คำปรึกษาแนะนำให้แรงเสริม คู่กับสไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี (3) สไตล์การเป็นผู้นำแบบบารมี คู่กับสไตล์การบริหารแบบสะท้อนกลับ (4) สไตล์การเป็นผู้นำแบบท่างเห็น

คู่กับ สไตส์การบริหารแบบเผด็จการ จุดเด่นของผลงานคือ อธิการบดี เน้นการบริหารมากกว่าการเป็นผู้นำและยืนยันว่าพันธสัญญาในเอกสารไม่สอดคล้องกับการสื่อสารในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งยืนยันได้โดยประชาคมทั้งหมดว่าจุดอ่อน 3 อันดับแรก ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของคณาจารย์และนักศึกษา อันเป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตามสไตส์ของอธิการบดี จุดอ่อนดังกล่าว ได้แก่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของบัณฑิต และชื่อเสียงของคณาจารย์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานของตนร่วมกัน ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และจะส่งผลให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีผลทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้ร่วมงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยเหลือให้หน่วยงานประสบความสำเร็จสามารถสร้างประสิทธิผลให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้เกี่ยวข้องได้ ดังผลการวิจัยของอภิวรรณา แก้วเล็ก (2542) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ (1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ (1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี (4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน กาญจน์ เรืองมนตรี (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า (1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ครอบคลุม 3 ด้านได้แก่ (1.1) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (1.2) ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติ เช่น ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจร (PDCA) ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน (1.3) ด้านปัจจัยสนับสนุน เช่น ความสามัคคีของครูและบุคลากร ความรู้ความสามารถของครูครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน การสนับสนุนช่วยเหลือของผู้ปกครองและชุมชน นโยบายหน่วยเหนือ ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าวนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียนและด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (2) องค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ

ส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการณ์ปฏิบัติและด้านปัจจัยสนับสนุน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้าน (3) พฤติกรรมการณ์ปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุน และบุคลิกภาพ ส่วนตัวผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา ทศนีย์ จุลอดุง (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีทั้งหมด 7 ตัวประกอบ บรรยายด้วย 65 ตัวแปร ได้แก่ (1) ตัวประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 16 ตัวแปร (2) ตัวประกอบที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 16 ตัวแปร (3) ตัวประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำนวัตกรรม คุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 8 ตัวแปร (4) ตัวประกอบที่ 4 คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายตัวแปรได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 8 ตัวแปร (5) ตัวประกอบที่ 5 การมีพลังและแรงขับในตนเองเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 5 ตัว (6) ตัวประกอบที่ 6 สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตามเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 5 ตัวแปร (7) ตัวประกอบที่ 7 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาล เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 4 ตัวแปร สุวรรณ วงค์เมืองแก่น (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยมีทั้งหมด 7 ตัวประกอบ บรรยายด้วย 53 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนดังนี้ (1) ตัวประกอบที่ 1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 13 ตัวแปร (2) ตัวประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ผู้นำเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 11 ตัวแปร (3) ตัวประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 8 ตัวแปร (4) ตัวประกอบที่ 4 ด้านการจัดการวัฒนธรรมเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 6 ตัวแปร (5) ตัวประกอบที่ 5 ด้านการควบคุมสถานการณ์เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 4 ตัวแปร (6) ตัวประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งเน้นอนาคตขององค์กร เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 6 ตัวแปร (7) ตัวประกอบที่ 7 ด้านการบูรณาการความรู้ เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 3 ตัวแปร

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำต่าง ๆ ของผู้บริหารล้วนส่งผลต่อรูปแบบหรือสไตล์การทำงานของผู้บริหารและทีมงาน คณาจารย์และนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ

สถาบันการศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ จึงน่าจะเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญยิ่งที่ควรได้รับการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จะเกิดประโยชน์ที่จะสามารถนำไปใช้ในการกำหนด พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนลักษณะองค์ประกอบที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาให้สถาบันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้น ผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะต้องยังเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในหน่วยงานสำคัญต่างๆที่ปรับเปลี่ยนไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่จะแสดงถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับผู้บริหารเพื่อประกอบการพิจารณาในการตรวจสอบ ปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองและการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในสถาบัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการพลเรือนได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ ข้าราชการสายวิชาการและปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง ในปีการศึกษา 2552 จำนวน 7,510 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ ข้าราชการสายวิชาการและปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังนี้

1. ทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้ตัวแทนที่เป็นตัวแทนของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภูมิภาคต่าง ๆ 5 กลุ่ม ๆ ละ 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ประชากรรวม 3,588 คน



2. ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p.608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน (โดยสอดคล้องกับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดใน Introduction and Explanation for Sample Size Requirement in Exploratory Factor Analysis, ออนไลน์)

3. กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโดยการเทียบสัดส่วนจากประชากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจากการสุ่มจากข้อ 2.

4. ในมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งในข้อ 2 แบ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและข้าราชการพลเรือน(คณาจารย์และข้าราชการ) โดยกำหนดให้ผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี 4 ท่านและผู้บริหารหน่วยงานตามโครงสร้าง 11 หน่วยงานรวมทั้งสิ้น 16 ท่าน ส่วนข้าราชการพลเรือน(คณาจารย์และข้าราชการ) จำนวนที่เหลือจากผู้บริหาร ทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

## 2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือได้แก่ มาตรฐานวัด(Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน มีลักษณะดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นค่าคะแนน 1-5 คะแนน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาให้คะแนนการปฏิบัติตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามการปฏิบัติที่เป็นจริง จำนวน 41 ข้อ

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นค่าคะแนน 1-5 คะแนน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาให้คะแนนตามการรับรู้ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ จำนวน 13 ข้อ

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. สร้างเครื่องมือที่มีลักษณะดังกล่าวตามกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น

2. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามเทคนิค IOC ได้ค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง 0.8-1.00

3. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ตามแบบของครอนบาค (Cronbach) มีค่า 0.99

4. ปรับปรุงและจัดทำมาตรวัดที่สมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวม 15 แห่ง แล้วส่งมาตรวัดพร้อมหนังสือแนะนำตัวไปยังผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งไปทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าเพื่อการส่งคืน ได้รับมาตรวัดกลับคืนซึ่งได้ตรวจสอบความถูกต้องและ

ความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับแล้วมีความสมบูรณ์จำนวน 287 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.76 จากนั้นจึงนำข้อมูลที่สมบูรณ์ดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences) ในการวิเคราะห์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

#### ผลการวิจัย

##### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ KMO and Bartlett's Test

|                               |                    |           |
|-------------------------------|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure... |                    | .978      |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 13991.478 |
|                               | df                 | 820       |
|                               | Sig.Bartlett       | .000      |

โดยทำการทดสอบสมมติฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) and Bartlett's Test เท่ากับ 0.978 ซึ่งผลปรากฏว่าสามารถที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากนั้นผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาด (Sorted by Size) แล้วทำการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Verimax) ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) สามารถแยกองค์ประกอบได้เป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง** ประกอบด้วยการประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ การกำหนดแนวทางที่หลากหลายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การเอาใจใส่ต่อผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงาน การแนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแบบอย่างที่เหมาะสมแล้วเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การนำข้อมูลจากผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงมหาวิทยาลัย การเป็นแบบอย่างการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงาน การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การประชาสัมพันธ์ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็น หรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับจากการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ร่วมงาน การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เลือกแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีค่านิยมใหม่ ๆ ที่สอดคล้อง



กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน การชี้แจงโดยเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน

**องค์ประกอบที่ 2 : การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** ประกอบด้วย การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด การผลักดันให้มีการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย การกระตุ้นให้ทดลองทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเอง การพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน การวางแผนอนาคตที่มีความเป็นไปได้ใหม่ๆ สำหรับมหาวิทยาลัย เมื่อมีปัญหาให้ระบุปัญหาโดยใช้ข้อมูลหลักฐานยืนยัน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ การเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน การตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุมอบรม เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการทำงาน

**องค์ประกอบที่ 3 : การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน** ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้า การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจพัฒนาจุดเด่นของตนเอง การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่พูดคุยกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเองสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม การให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ดี การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน การให้ความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า **ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในเรื่องการประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ เรื่องการกำหนดแนวทางที่หลากหลายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลง เรื่องการวิเคราะห์สภาพความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เรื่องการแนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เรื่องการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงาน และเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เลือกแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการทำงานได้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** อยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และเรื่องการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องความพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน** อยู่

ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ดี และเรื่องการให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบ เพื่อปรึกษาหารือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**2. ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ**โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า**ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ**อยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการบริหารงานด้วยรูปแบบหลากหลายอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องให้ความสำคัญในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการบริหารงานด้วยรูปแบบหลากหลายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ**ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่องการนิเทศกระบวนการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด การจัดกิจกรรมด้านวิชาการเน้นการสร้างระเบียบวินัยของผู้เรียน และการจัดกิจกรรมที่เพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องประกันคุณภาพทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการนิเทศกระบวนการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านบรรยากาศของมหาวิทยาลัย**อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเรื่องการจัดอาคารสถานที่ที่สนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร**อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการคัดเลือกบุคลากรคุณภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องการคัดเลือกบุคลากรคุณภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการสร้างความรู้สึ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านการมีส่วนร่วมสนับสนุนของผู้ปกครองและชุมชน**อยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเท่า ๆ กัน โดยเรื่องมีส่วนร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย**อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเรื่องให้บริการเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด **ด้านการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ**อยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องมีการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องมีการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ** ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20 ผลการวิเคราะห์ ตามตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเมื่อใช้ระดับคะแนนประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เป็นเกณฑ์

| ตัวแปร                                       | R     | R <sup>2</sup> | Adj R <sup>2</sup> | SE    | F       | Sig.F   |
|----------------------------------------------|-------|----------------|--------------------|-------|---------|---------|
| X <sub>3</sub> X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> | 0.875 | 0.765          | 0.762              | 0.367 | 307.024 | 0.000** |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนสมการพยากรณ์ ในรูปของคะแนนดิบ ได้แก่

$$Y = 0.646 + 0.289 X_1 + 0.278 X_2 + 0.252 X_3$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = 0.314 Z_1 + 0.295 Z_2 + 0.300 Z_3$$

ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าคงที่ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระที่ได้รับคัดเลือกให้เข้ามาอยู่ในสมการถดถอย

| ตัวแปร         | B     | SE B  | $\beta$ | t       |
|----------------|-------|-------|---------|---------|
| A (constant)   | 0.646 | 0.105 |         | 6.159** |
| X <sub>1</sub> | 0.289 | 0.063 | 0.314   | 4.608** |
| X <sub>2</sub> | 0.278 | 0.066 | 0.295   | 4.177** |
| X <sub>3</sub> | 0.252 | 0.065 | 0.300   | 3.873** |

\*\* Sig.t at .000

## อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบว่าสามารถแยกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งแตกต่างจากกรอบความคิดเบื้องต้นที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่งยกระดับฐานะจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย มีสถานที่ตั้งครอบคลุมภูมิภาคทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังมีขนาดไม่ใหญ่มากเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ตั้งมาเป็นเวลานาน ดังเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น โดยมีเอกลักษณ์แห่งการเป็นแหล่งวิชาการระดับสูงเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง บริบทในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหาร คณาจารย์และข้าราชการยังปฏิบัติงานกันอย่างใกล้ชิด องค์ประกอบทั้งสามจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว

2. จากข้อค้นพบที่พบว่าประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏด้าน**ความมีเสถียรภาพของบุคลากร**อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการคัดเลือกบุคลากรคุณภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องการคัดเลือกบุคลากรคุณภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีสถานภาพแตกต่างกันทั้งที่เป็นข้าราชการประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ประเภทประจำและชั่วคราวที่ถูกจ้างโดยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นผู้ดำเนินการภายใต้กรอบที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด การดำเนินการของแต่ละมหาวิทยาลัยที่อาจจะมีกระบวนการที่แตกต่างกัน ซับซ้อนขาดความโปร่งใส ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารขาดคุณธรรมเล่นพรรคเล่นพวก อาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจไม่มั่นคงในเสถียรภาพของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเห็นแก่ตัวพยายามเอาตัวรอดให้สามารถอยู่ได้ การสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรจึงอาจทำได้ไม่มากนัก ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัย ที่เป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นผลของประสิทธิภาพในการสอนได้ สอดคล้องกับงานผลการวิจัยของ พระครูวาทิววัฒน์ (2557) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนในภาพรวมอยู่ระดับปานกลางในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน อยู่ในอันดับสูงสุด และรองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3. จากข้อค้นพบที่พบว่าประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏด้าน**การมีส่วนร่วมสนับสนุนของผู้ปกครองและชุมชน**อยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเท่า ๆ กัน โดยเรื่องการมีส่วนร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนับเป็นพันธกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ถูกกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับมหาวิทยาลัยนั้นจะมีมากน้อยแตกต่างกันไปตามแต่ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จะให้ความสำคัญและมีความสนใจ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังที่ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนมีผลต่อการมีส่วนร่วมสนับสนุนของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิผล การยอมรับ และภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

4. จากข้อค้นพบที่พบว่า**ด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย**อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเรื่องการให้บริการเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างยิ่งในการนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วฉับไว ตรงตามความต้องการ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจึงนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการ

ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่เสมอจึงมีผลกระทบถึงงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่จะต้องถูกนำมาใช้เพิ่มขึ้นด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กจึงต้องคำนึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่นำมาใช้มากกว่าความทันสมัยที่มีค่าใช้จ่ายมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

5. จากข้อค้นพบที่พบว่าประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารจัดการแบบมืออาชีพอยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องมีการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรื่อง การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนเรื่องมีการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้แม้ว่าการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรจะเป็นเรื่องสำคัญที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเลิศเพิ่มประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ได้ แต่ความเข้าใจเรื่องดังกล่าวตลอดจนความรู้ความสามารถในวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยอาจยังไม่ได้ได้รับความสนใจกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจากผู้บริหารผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ทำให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ในแต่ละแห่งมีจำนวนน้อย

6. จากข้อค้นพบที่ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตามค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์(B)ขององค์ประกอบ ตามลำดับดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ถึงร้อยละ 76.20 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนาการมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏตามลำดับ มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยมาได้ไม่นานนัก แม้จะมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยตามกฎหมายหรือนิตินัย แต่ในทางพฤตินัยหรือในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนมากยังคงมีการปรับเปลี่ยนภายในในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานหน่วยงานต่าง ๆ การกำหนดระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ การจัดวางบุคลากรและอื่น ๆ ซึ่งล้วนต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสมรรถนะ ความสามารถ ทักษะ เทคนิคและศิลปะที่จะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสมรรถนะที่สำคัญที่จะส่งผลให้การบริหารมีคุณภาพเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นุชนรา รัตนศิริประภา (2557) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก และสามสมรรถนะย่อย คือ การสื่อสารและการจูงใจ การบริการที่ดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

### เอกสารอ้างอิง

- Karn Ruangmontri. (2004). **Leadership Factors Affecting the Effectiveness of Administration and Management of the Basic Education in Accordance with the Education Reform: A Case Study of Maha Sarakham Education Areas**. Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration. (Ph.D. Educational Administration) Naresuan University,
- Tatsanee Junadung. (2004). **Factor Analysis of Effective Leadership of Head Nurses, Governmental University Hospitals**. Master Degree of Nursing Science in Nursing Administration. Chulalongkorn University,
- Sunee Juraisin. (2006). **An Inquiry of Rajabhat University Presidents' Leadership and Administrative Styles on Faculty and Students**. Doctor of Philosophy Degree in Higher Education. (Ph.D. Higher Education), Chulalongkorn University.
- Suwanna Wongmeaugkhan. (2005). **The Factor Analysis of Transactional Leadership of Nursing Administrators, University Hospital**. Master Degree of Nursing Science in Nursing Administration. Chulalongkorn University,
- Apiwunna Kaewleg. (1999). **The Administrators' Leadership Affecting School Effectiveness of Mathayormsuxsa Schools under the Department of Fundamental Education, Educational Area 1**. Master Degree of Education in Educational Administration. Silpakorn University.
- Nuchnalar Ruttanasirapapha. (2014). **The School Administrators' Competencies Affecting The World-Class Standard Schools' Characteristics Under Office of The Basic Education Commission**. Veridian E-Journal (Graduate School,Silpakorn University); Vol 7, No 3 (Sep.-Dec.,2014) Available in [www.ejournal.su.ac.th/journalinfo.php?id=1113](http://www.ejournal.su.ac.th/journalinfo.php?id=1113)
- Pha Kru Wateeworrawut. (2014). **Relationship between School Administrative Leaderships and Efficiency of Monks'Moral Teaching in Schools, Phetchaburi Province**. Veridian E-Journal (Graduate School,Silpakorn University); Vol 7, No 3 (Sep.-Dec.,2014) Available in [www.ejournal.su.ac.th/journalinfo.php?id=173](http://www.ejournal.su.ac.th/journalinfo.php?id=173)
- Introduction and Explanation for Sample Size Requirement in Exploratory Factor Analysis** available in [https://www.statstodo.com/SSizFactor\\_Exp.php](https://www.statstodo.com/SSizFactor_Exp.php)
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001), **Educational Administration. Theory, Research, and Practice**. Singapore : McGraw-Hill.
- Krejcie R.V. & Morgan D.W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607 – 610.