

# รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Leadership trait model of Administrators of Academic Resource  
and Information Technology Centers, Rajabhat University

สุภาพ ผู้รุ่งเรือง<sup>1</sup>/ สิริ ถีอาสนา<sup>2</sup>/ สมเจตน์ ภูศรี<sup>3</sup>  
Suphap Phurungrueang/ Siri Thi-atsana/ Somchet Phusi

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ และประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีขั้นตอนการวิจัย 3 ระยะ คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ โครงการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบ จำนวน 18 คน 2) การศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 187 คน และ 3) การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน

ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 64 ข้อ คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 16 ข้อ 2) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 15 ข้อ 3) ด้านวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 14 ข้อ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ และ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ และผลการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผล

<sup>1</sup>นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>3</sup>รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การประเมินรูปแบบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ / คุณลักษณะภาวะผู้นำ / รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ

## ABSTRACT

This research aimed to investigate the components of leadership traits, the leadership trait models and assess the leadership traits of the administrators of Academic Resource and Information Technology Centers, Rajabhat University. The study was divided into three steps: 1) study of components of the leadership traits through documentary study and in-depth interview with 18 models of administrators and officers of Academic Resource Center and Information Technology, Rajabhat University, 2) analysis of the leadership traits from questionnaire answered by 187 administrators of Academic Resource Center and Information Technology, Rajabhat University and 3) assessment of the leadership trait models by 12 experts. In the aspect of component of leadership trait, the results showed that the leadership traits endowed with 5 core components and 64 indicators, namely, personality with 16 indicators, management with 15 indicators, academic with 14 indicators, morality with

10 indicators and technology with 9 indicators. In the aspect of model of leadership trait, the result showed that the significance level of the leadership traits model as a whole was at highest level. In assessment of model of leadership trait, the result showed that leadership model was suitable and the suggestions for the improvement of model were given by experts.

**Keywords :** Leadership / Leadership Traits / Leadership Traits Model

## บทนำ

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สังคมของความเป็นวัตถุนิยม สังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤติด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงมาก ดังนั้นอุดมศึกษาไทยในยุคปัจจุบันและอนาคตข้างหน้าต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและผู้นำ

การพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่น โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลិតกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเองและเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2556 : หน้า ก บทสรุปผู้บริหาร)

การศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ ตลอดจนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาสืบเนื่องจากการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความเจริญงอกงามทางสติปัญญาและความคิด เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและสร้างสรรค์กำลังคนทั้งวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเพื่อการพัฒนาประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้ ความเข้าใจทางศิลปวัฒนธรรมเพื่อดำรงชีพ

ได้อย่างมีคุณค่า และเกิดประโยชน์แก่ชุมชน สังคม ประเทศชาติโดยส่วนรวม ซึ่งภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องดำเนินการ คือ การจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความมีอิสรภาพในทางวิชาการ และความทัดเทียมในโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552 : 17-18)

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นหน่วยงานที่เป็นหัวใจ เปรียบเสมือน “คลังความรู้สถาบัน (Institutional Repositories)” ที่สนับสนุนภารกิจด้านการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมการเรียนการสอน การศึกษาวิจัย ค้นคว้า เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (สมาน ลอยฟ้า. 2553 : 119-120) เป็นศูนย์กลางของสรรพวิชาการทุกแขนงที่บันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศไว้ในรูปสิ่งพิมพ์หรือวัสดุไม่ตีพิมพ์ มีการจัดทรัพยากรสารสนเทศอย่างเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบที่เป็นสากล เพื่อให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ตามความต้องการ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามธรรมชาติ ให้ผู้เรียนมีความสุข ได้คิดวิเคราะห์ ได้แสดงออก เป็นการส่งเสริมให้มีความใฝ่รู้ รู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์ (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2546 : 13)

การพัฒนาสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างสังคมแห่งการ

เรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดบริการที่สนองตอบความต้องการของผู้ใช้ และสามารถอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่ สอดคล้องตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาวะทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 หมวด 1 มาตรา 7 ระบุว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของ ปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา. 2547 : 1)

จากภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่า สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ภารกิจดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แต่สภาพการณ์ปัจจุบันของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังมีข้อจำกัดหลายประการที่ไม่สามารถดำเนินการให้สนองตอบหลักการที่กล่าวมาข้างต้นได้ด้วยสาเหตุที่สำคัญดังต่อไปนี้ (จารุพร

พงศ์ศรีวัฒน์. 2542 : 163-172) 1) ด้านความล่าช้า และโครงสร้าง การดำเนินกิจกรรม รูปแบบเดิม 2) ปัญหาด้านการบริการ เช่น มีฐานข้อมูล ไม่ครบถ้วน ขาดความรู้ความชำนาญในสาขาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ทำให้การสืบค้นข้อมูลล่าช้า ไม่มีอุปกรณ์เครื่องมือเพียงพอกับความต้องการ 3) ปัญหาด้านบุคลากร ขาดอัตรากำลังโดยเฉพาะห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) ปัญหาด้านงบประมาณ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้องใช้เงินจำนวนมากเพื่อเป็นสมาชิกฐานข้อมูลกับต่างประเทศ และเสียค่าใช้จ่ายด้านบริการข้อมูล ค่าลิขสิทธิ์และค่าส่ง ซึ่งเดิมสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศหลายแห่งไม่ได้ประมาณการและจัดหางบประมาณด้านนี้ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคม ทำให้อ่านวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบเดิมกลายเป็นองค์กรที่มีรูปลักษณะใหม่ นำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น แนวโน้มของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องปรับเปลี่ยนไป ไม่ใช่แค่สถานที่ที่ใช้อ่านหนังสืออย่างเดียว แต่ต้องเพิ่มบทบาทให้ครอบคลุมทั้งรูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบสมัยใหม่ ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเหล่านี้ จึงเป็นคำถามที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ต้องหาคำตอบให้ได้ว่าจะพัฒนาคุณภาพสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด

ด้วยเหตุผลกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และความสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ล้วนเป็นแรงขับให้ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ต้องมีการปรับตัวให้มีคุณสมบัติพิเศษ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ครอบคลุมเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารสามารถนำนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์และนักศึกษา และต้องประสานสัมพันธ์ชุมชนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำในตนเอง สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปรากฏออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับ จึงจะสามารถนำสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงนับได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่การได้มาซึ่งรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ครอบคลุมสาระสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้าน การบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

และด้านเทคโนโลยี ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เหมาะสม และสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พึงประสงค์ตลอดจนผู้บริหารสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นอย่างไร
3. รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านเทคโนโลยี ได้มาโดยวิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบ 6 แห่ง ได้แก่ ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

1.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พึงประสงค์

1.3 ประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

## 2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

2.1 การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อหาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในกำกับของรัฐ และเอกชน 6 แห่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 6 คน และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรที่เป็นหัวหน้าส่วนงาน กลุ่มงาน หรือ ฝ่ายงาน จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 18 คน

2.2 การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั่วประเทศ 40 แห่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 107 คน และหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 187 คน

2.3 การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จำนวน 12 คน ประกอบ

ด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 4 คน อาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 คน ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 คน และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรที่เป็นหัวหน้าส่วนงาน กลุ่มงาน หรือฝ่ายงาน จำนวน 2 คน

### 3. ขอบเขตด้านกระบวนการวิจัย

3.1 ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 ระยะเวลาที่ 2 การศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.3 ระยะเวลาที่ 3 การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย เริ่มต้นดำเนินการเดือนมิถุนายน 2555 - เดือนพฤษภาคม 2556

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำมาใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบ

จำนวน 18 คน จาก 6 สถาบันการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ระหว่างเดือนกันยายน-ตุลาคม 2555 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการจัดระเบียบทางกายภาพของข้อมูล การถอดไฟล์บันทึกเสียง และข้อมูล ที่ได้จัดบันทึกมาแบบคำต่อคำและจัดเกลาภาษา แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจัดแยกข้อมูล ที่ได้ตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และจำแนกเนื้อหาตามประเด็นที่ได้เก็บข้อมูลมา และผู้วิจัยได้อ่านเนื้อหาทั้งหมดของข้อมูลแล้วเลือกบันทึกประเด็นหลักจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจนครบถ้วน นำข้อมูลที่ได้จากการจำแนกประเด็นมาจัดกลุ่มตามเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ สรุปและการตีความ นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและบรรยาย

การวิจัยระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง จำนวน 187 คน โดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองสำหรับมหาวิทยาลัย ที่อยู่ใกล้ และผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

การวิจัยระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน

การวิจัยระยะที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นร่างรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้วนำร่างรูปแบบที่ได้ไปจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ร่วมอภิปรายและเสนอแนะรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความเหมาะสม ดำเนินการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิขึ้น เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2556 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุม 150508 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้ติดต่อนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิ และส่งหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการพร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนาที่เป็นรายละเอียด กำหนดการ และหัวข้อการสัมมนาสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เช่นเดียวกับการวิจัยระยะที่ 1

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารและผู้บริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้นแบบมีความคิดเห็นสอดคล้องและสนับสนุนองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์มาแล้วนั้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี

สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องมีความเหมาะสม มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 64 ข้อ กล่าวคือ ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 16 ข้อ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 15 ข้อ ด้านวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 14 ข้อ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ และด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ

2. ผลการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยสามารถเรียงระดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านเทคโนโลยี และ 5) ด้านวิชาการ อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาจำแนกรายละเอียดเป็นรายด้าน สรุปได้ว่า



1. ด้านบุคลิกภาพ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านบุคลิกภาพ ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ 1) การมีความสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ไม่ถือตัว รู้จักและเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ 2) กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมและเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และ 3) การมีความสุขรอบคอบ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

2. ด้านการบริหารจัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารจัดการ ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน 2) การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และ 3) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงาน

3. ด้านวิชาการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวิชาการ ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ 1) การกระตุ้นให้บุคลากรคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน 2) การกล้าเผชิญและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านวิชาการไว้ชัดเจน

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม จากผลการ

วิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ 1) การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร 2) การมีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม และ 3) การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาด

5. ด้านเทคโนโลยี จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเทคโนโลยี ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และ 3) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

3. ผลการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 71 ข้อ (จากตัวบ่งชี้คุณลักษณะเดิม 64 ข้อ) กล่าวคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 17 ข้อ ด้านการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 18 ข้อ ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ และด้านวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 17 ข้อ ซึ่งปรากฏเป็นรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความเหมาะสมที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน นั้น มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำของ Stogdill (1974) ที่ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็น ผู้มีความปรารถนาจะทำที่ดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะในการ

สร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและ คนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง นอกจากนั้นองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยระยะนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการภายในประเทศหลายท่าน เช่น ชีระ รุญเจริญ (2550) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้ มีลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน: ผู้นำตามธรรมชาติ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ยึดถือคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความสามารถ/ชำนาญในการบริการและจัดการศึกษาตามหลักวิชาการและการปฏิบัติ ความรู้สึกและรู้รอบในเรื่องของการบริหารจัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย และจิตวิทยาการบริหาร และสอดคล้องกับแนวคิดของเทือน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของการมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาด และรูปทรง รวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสาร และการแสดงออกต่างๆ ด้วยลักษณะทางร่างกายเป็นส่วนแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็น รับรู้ และประเมินความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่ตัวใหญ่ เข้มแข็ง บึกบึน ท่าทางกระฉับกระเฉง แสดงออกถึงความมีพลังอำนาจน่าเกรงขามมากกว่าผู้นำที่ตัวเล็กและดูท่าทางเฉื่อยชา ลักษณะทางสติปัญญาและความคิด หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความฉับไวทางการคิดวิเคราะห์ วิจาร์ณ แยกแยะสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น เป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และลักษณะทางสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี

นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศต้นแบบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 16 ข้อ ได้แก่ การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี การมีสุขภาพจิตดี แจ่มใส ร่าเริง อารมณ์ดี การมีมารยาทในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การมีความสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ไม่ถือตัว รู้จักและเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพไพเราะ น่าฟัง น่าเคารพ นับถือ การแต่งกายสุภาพเหมาะสมถูกกาลเทศะ การแสดงความมีน้ำใจ เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังและเคารพความเห็นของทุกฝ่าย การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเองด้านการพูดและการกระทำ การแสดงความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสม และเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การมี

ความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี การแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน การมีความสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ การแสดงตนเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว การมีความสุขรอบคอบ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล การมีความประพฤติเป็นผู้นำเคารพ เชื่อถือศรัทธา และน่าไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น เป็นบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น เป็นบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นบุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และเป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม ผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่ (Halpin, 1966) ซึ่งคุณลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1974) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี ไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นบุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เพื่อให้มีบุคลิกภาพตรงตามทีกล่าวมาแล้ว

2. ด้านการบริหารจัดการ ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 15 ข้อ ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการจัดวางตัวบุคคลได้เหมาะสมกับงาน การวางแผนเชิงรุกและริเริ่มบุกเบิกงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงาน การใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วม

รับผิดชอบ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน การมีความสามารถ กำหนดแผนและนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ การมีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน การแสดงออกซึ่งความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง การมีความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญและยุ่งยากซับซ้อนได้ การมีความสามารถประสานการทำงานได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การมีความสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่บุคลากรในหน่วยงาน การมีความสามารถดำเนินการประเมิน ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงาน การมีความสามารถจัดทำรายการการประเมินตนเองของหน่วยงานเพื่อรองรับการประเมินภายนอก ซึ่งคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้วล้วนมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการจะสามารถบริหารจัดการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Ghiselli (1971) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการบริหารงานซึ่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมของบุคคล และพบว่าคุณลักษณะแต่ละอย่างมีผลกันต่อความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของคนอื่นๆ ในระยะต่อมา คือ Gannon (1979) ; Sergiovanni and others (1987) Ghiselli ได้เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้นำใช้เป็นปทัสถาน (Norm)

เพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารของตนเอง คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แจงงานของผู้อื่นและความสามารถที่จะจัดองค์กรและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น ความรอบรู้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับคตินามธรรม และมโนภาพ ความสามารถที่จะเรียนรู้หยั่งเห็น วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้ ความมั่นใจในตัวเอง หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญโดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลต่อสังคมส่วนรวมด้วย และความไม่ยึดติดกับตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคคลยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง เพื่อปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคย

เป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าว น้อยหรือไม่ยึดเลย นอกจากนั้นสุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน

3. ด้านวิชาการ ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 14 ข้อ ได้แก่ การแสดงออกซึ่งความรอบรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม การแสดงออกซึ่งความรอบรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย การแสดงออกซึ่งความรอบรู้เรื่องการจัดการศึกษา การแสวงหาความรู้แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษานำหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนางานด้านวิชาการ การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านวิชาการไว้ชัดเจน การเผยแพร่วิสัยทัศน์การพัฒนาด้านวิชาการให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ การแสดงออกซึ่งการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง สามารถให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ การแสดงออกซึ่งความรอบรู้เรื่องการวิจัย สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องงานวิจัยได้ การมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและผู้บังคับบัญชา การมีความสามารถสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาที่ทันสมัยการกล้าเผชิญและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การมีความสามารถบริหารและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ในมหาวิทยาลัย การกระตุ้นให้บุคลากรคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ ด้านวิชาการที่กล่าวมานั้นถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำที่จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการถือว่าเป็นองค์ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีความรู้จริง รู้ลึก สามารถที่จะแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ถ้าผู้นำมีคุณลักษณะด้านวิชาการดีแล้ว การบริหารงานในองค์กรก็จะราบรื่นและประสบผลสำเร็จด้วยดี สอดคล้องกับแนวคิดของวาณี ฐาปนวงศ์ศานติ (2543) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดที่ดีจะต้องเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานห้องสมุด ระบบงานสารสนเทศที่จัดบริการให้แก่บุคคลทั่วไปทุกสาขาวิชาและทุกระดับ ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่พึงปฏิบัติที่สามารถผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ มีความรู้ทางวิชาชีพอย่างดี เพราะลักษณะงานห้องสมุดเป็นวิชาชีพเฉพาะ โดยผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะงานเพื่อนำมาบริหารงาน และเป็นผู้ทันสมัย กล่าวคือ ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สนใจใฝ่หาความรู้ที่ทันสมัยก่อนผู้อื่นจึงจะสามารถบริหารงานและให้บริการแก่ผู้อื่นได้ผล ตลอดจนรู้แหล่งสารสนเทศ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารห้องสมุดต้องเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ และรู้จักแหล่งสารสนเทศกว้างขวางทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำมาให้บริการแก่ผู้ใช้และติดต่อประสานงาน การใช้แหล่งสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องรู้เทคนิคและวิธีใหม่ๆ นำมาใช้ปรับตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์สูงสุด และผู้บริหารต้องรู้วิธีวิจัย เพื่อวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบหาข้อ

บทพร่องนำมาปรับแก้ หรือสร้างระบบงานใหม่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานภาพของห้องสมุด โดยจะชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของการดำเนินงานห้องสมุด บรรณารักษ์ และบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอำไพ อินทรประเสริฐ (2542) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ด้านวิชาการไว้ว่า ผู้นำต้องมีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไป ใฝ่หาความรู้ อยู่เสมอ เพราะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ และมีความรู้และความสามารถในการบริหาร และการนำ คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด นั่นคือ มีความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจงใจให้คนศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ซึ่งคุณลักษณะด้านวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นคุณลักษณะที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้เป็นอย่างดี

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรประกอบด้วย ตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ ได้แก่ การนำหลัก ธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหาร การมีความสามารถกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานได้ การปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ การมีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน อุทิศตน เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีเรื่องการตรงต่อเวลา การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาด การแสดงออกซึ่งความเมตตากรุณาต่อบุคลากร การแสดงออกซึ่ง

การให้เกียรติเป็นมิตรต่อบุคลากร การแสดงออกซึ่งความยุติธรรมต่อบุคลากร การให้บริการด้วยความจริงใจ เต็มใจ เสมอภาคกับทุกคน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีและยึดถือปฏิบัติเป็นกิจวัตร ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชอบและเกิดความศรัทธาเลื่อมใส อันจะส่งผลดีต่อการบริหารคนและบริหารงาน ดังที่สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมไว้ว่า ผู้นำต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวาทินี ฐาปนวงศ์สานติ (2543) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะให้การปฏิบัติงานใดๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่พึงปฏิบัติที่สามารถผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องมีคุณธรรม เนื่องจากระบบงานห้องสมุดมีหลายฝ่ายจึงมีลักษณะงานหลากหลาย ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม ให้ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคแก่ทุกฝ่ายและทุกคนด้วยความจริงใจโดยไม่มีอคติส่วนตัว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2550) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร และการจัดการศึกษาตามแนวทาง ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ได้แก่ ความโปร่งใส และมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์

ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

5. ด้านเทคโนโลยี ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ ได้แก่ การแสดงออกซึ่งการมีความรู้และเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี การมีความสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย การมีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การมีความสามารถเชื่อมโยงระบบข้อมูลข่าวสารในมหาวิทยาลัยได้ทั่วถึง การมีความสามารถเชื่อมโยงระบบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษา การมีความสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เพราะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานจะสามารถช่วยให้งานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถประหยัดทั้งเวลา แรงงาน และงบประมาณ การที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรได้นั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะพื้นฐานในการใช้งาน และที่สำคัญจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้ จะต้องยอมรับและหมั่นศึกษาเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้งานได้เป็นอย่างดี เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2546) ที่กล่าวถึง

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพว่าควรประกอบด้วยความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนิธย์ สัมมาพันธ์ (2546) ที่ได้สรุปลักษณะเด่นหรือคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถ สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นจากความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอใจไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จและการทำตามที่ตนเองปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับ รักดีต่อผู้นำ และผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนสภาพปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Bass (อ้างอิงมาจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549)

2. การศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ใน

การบริหาร การมีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการตรงต่อเวลา การให้บริการด้วยความจริงใจ เต็มใจเสมอภาคกับทุกคน การแสดงออกซึ่งความยุติธรรมต่อบุคลากร การแสดงออกซึ่งความเมตตากรุณาต่อบุคลากร การปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ การแสดงออกซึ่งการให้เกียรติเป็นมิตรต่อบุคลากร และการมีความสามารถกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานได้ ทั้งนี้เพราะว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่คอยควบคุมพฤติกรรมและความคิดของผู้นำให้คิดและปฏิบัติแต่สิ่งที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Daft (2008) ที่ได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมได้ว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม การมีทัศนคติที่ดีทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถฟันฝ่าอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่หลอกลวงทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527) ซึ่งกล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีคุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่มีระดับความสำคัญเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร รองลงมาคือ การมีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม และการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาด ซึ่งมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ข้อ และจากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าในยุคสมัยนี้ผู้นำที่คตินั้นจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540) ที่กล่าวถึง ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่าผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ 3) ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่คืออยู่ที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดี ทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล 4) ความมีเหตุผล ผู้นำ



ต้องเป็นคนที่รอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลวกกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่า ผลอะไรตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร 5) ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคลมิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือคำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน 6) ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถในการเลือก คนที่มีความสามารถมาทำงานในองค์กร และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร งานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของคนในองค์กร คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี 7) ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ผู้ร่วมงาน มีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้

ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน 8) ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้และเป็นจริงไม่ใช่อย่างเพ้อฝัน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน และ 9) ความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

3. การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นสอดคล้องและสนับสนุนรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะเพิ่มเติมจากเดิม ได้แก่ การมีหลักพุทธธรรมสำหรับใช้ในการบริหารด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อัจฉริยธรรม (2527) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีคุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง และสอดคล้องกับวาณี ฐาปนวงศ์

ศานติ (2543) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะให้การปฏิบัติงานใดๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมให้ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคแก่ทุกฝ่ายและทุกคนด้วยความจริงใจโดย ไม่มีอคติส่วนตัว ครองตน ครองคน ครองงาน ตามหลักคุณธรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2550) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ ผู้บริหารต้องยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ได้แก่ ความโปร่งใส และมีความยุติธรรม

2. ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 17 ข้อ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะเพิ่มเติมจากเดิม ได้แก่ การมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภรชตรา แสนวา (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ พบว่า การที่ผู้นำจะสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

3. ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 18 ข้อ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะเพิ่มเติมจากเดิม ได้แก่ การมีความสามารถวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอก

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ที่ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยบางชิ้นที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง นอกจากนี้ต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical Problem Solving Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษา ความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภรชตรา แสนวา (2552 : 187-188) พบว่า ผู้นำต้องยอมรับและนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการเป็นห้องสมุดยุคใหม่ ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ การสร้างจุดยืน (Position) ของหน่วยงาน สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น

4. ด้านเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะเพิ่มเติมจากเดิม ได้แก่ การแสดงออกซึ่งการมีความรู้และเข้าใจพื้นฐาน ในเรื่องเทคโนโลยี ระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศ การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และมีทักษะการใช้และเผยแพร่สารสนเทศด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของเฉลา ประเสริฐสังข์ (2539) ซึ่งกล่าวถึง ผู้นำจะต้องไม่หวั่นไหวและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยี

ใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และสอดคล้องกับแนวคิดของสุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึง ทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2546) ที่กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพว่าควรประกอบด้วย การมีความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ คือ มีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลสารสนเทศช่วยในการดำเนินงานและการบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. ด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 17 ข้อ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะเพิ่มเติมจากเดิม ได้แก่ การมีความสามารถให้ความรู้และจัดอบรมทางวิชาการให้แก่บุคลากรในวิชาชีพและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง การมีความรู้วิชาชีพสารสนเทศ การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดเวลา และการมีความสามารถจัดการความรู้และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Magnuson (1971)

ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Winter (2003) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้สอนงานที่ดี (Performance Coaching) กล่าวคือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานจากประสบการณ์จริง และมีความรู้ความสามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สร้างแบบประเมินผลงาน วัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์กร และแนวคิดของวาทินฐาปนวงศ์ตานติ (2543) ผู้บริหารห้องสมุดที่ดีจะต้องมีความรู้ทางวิชาชีพอย่างดี คือ ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีความรู้งานห้องสมุด ถึงแม้จะไม่ได้สำเร็จสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ เพราะลักษณะงานห้องสมุดเป็นวิชาชีพเฉพาะ โดยผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะงาน อย่างดีเพื่อนำมาบริหารงาน ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของศุภรรษตรา แสนวา (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ และพบว่า ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง เป็นผู้มีอิทธิพลในการผลักดันการพัฒนาและต้องสามารถนำบุคลากรให้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของห้องสมุด สอดคล้องความต้องการของผู้ใช้บริการและสังคมภายนอก มีความเข้าใจทั้งหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่และเข้าใจในวิชาชีพ และเป็นผู้นำทางด้านสารสนเทศ (Chief Information) รวมทั้งผู้นำต้องมีความรู้สำคัญ คือ พื้นความรู้ในวิชาชีพทางสารสนเทศ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะที่เกิดจากการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลจากการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ควรมียุทธศาสตร์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ด้าน กล่าวคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านเทคโนโลยี ดังนั้นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหรือจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้ในการประเมินตนเองว่ามีคุณลักษณะครบถ้วนหรือไม่ ถ้าไม่ครบถ้วนอย่างไรก็ควรหาแนวทางพัฒนาให้มีคุณลักษณะดังกล่าวให้ครบถ้วนและมีคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะที่เกิดจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีระดับความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี

สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรม และนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร

2.2 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การมีความสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ไม่ถือตัว รู้จักและเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรปฏิบัติตนเพื่อให้มีคุณลักษณะดังกล่าว

2.3 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะดังกล่าวให้มากเป็นพิเศษ

2.4 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การกระตุ้นให้บุคลากรคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงคุณลักษณะดังกล่าวเป็นพิเศษ

2.5 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

2.6 ผลจากการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเทคโนโลยี คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะที่เกิดจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 ผลจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจไว้ว่า ควรเพิ่มตัวบ่งชี้คุณลักษณะการมีหลักพุทธธรรมสำหรับใช้ในการบริหารด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรนำหลักพุทธธรรม เช่น อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ฯลฯ มาใช้ในการบริหารงาน

3.2 ผลจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 2 ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจไว้ว่า ควรเพิ่มตัวบ่งชี้คุณลักษณะการมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน

3.3 ผลจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ทรง

คุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจไว้ว่า ควรเพิ่มตัวบ่งชี้คุณลักษณะการมีความสามารถวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอก ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเพิ่มเติมดังกล่าวและนำไปยึดถือปฏิบัติในหน่วยงานของตนเอง

3.4 ผลจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจไว้ว่า ควรเพิ่มตัวบ่งชี้คุณลักษณะการแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการมีทักษะการใช้และเผยแพร่สารสนเทศด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรส่งเสริมและสนับสนุนคุณลักษณะดังกล่าวให้บังเกิดเป็นรูปธรรม

3.5 ผลจากการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 5 ด้านวิชาการ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจไว้ว่า ควรเพิ่มตัวบ่งชี้คุณลักษณะการมีความสามารถให้ความรู้และจัดอบรมทางวิชาการให้แก่บุคลากรในวิชาชีพและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง การมีความรู้

วิชาชีพสารสนเทศ การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดเวลา และการมีความสามารถจัดการความรู้และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากร

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยการทำหลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ควรวิจัยรูปแบบและแนวทางการประเมินตนเองของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาและทราบผลหลังการพัฒนา
3. ควรวิจัยการประเมินผลการใช้รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานนั้นๆ
4. ควรวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ของมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ: เป็นกรณีศึกษาเพื่อเผยแพร่และเป็นแบบอย่างให้แก่หน่วยงานที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนำไปประยุกต์ใช้
5. ควรวิจัยรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้กับกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ เช่น คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- จารุพร พงศ์ศรีวัฒน์. (2542). **ห้องสมุดมหาวิทยาลัย**. เชียงราย : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เฉลา ประเสริฐสังข์. (2539). “ภาวะผู้นำ,” **วารสารมาลาเรีย**. 31 : 313-323 ; พฤศจิกายน-ธันวาคม.
- เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). **การบริหารโรงเรียนยุคการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เนท.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2546). **ทักษะการใช้ห้องสมุดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. (2540). “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์,” **วารสารสามิตสาร**. 53 : 47-51 ; มกราคม - กุมภาพันธ์.
- ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจันสมาจาร. (2527). **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547,” (2547). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก. หน้า 1-3. มิถุนายน.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). **เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ**. ม.ป.ท.
- วาณี ฐาปนวงศ์สานติ. (2543). **การจัดการและบริหารงานห้องสมุด**. กรุงเทพฯ : ไสภณการพิมพ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2538). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เอ็ดดิสันโปรดักส์.
- ศุภรชชตรา แสนวา. (2552). **แนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมาน ลอยฟ้า. (2553). “**คลังความรู้สถาบันกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา**,” **มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น)**. 27(3) : 119-138 ; กรกฎาคม-ธันวาคม.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2552). **รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อกำกับติดตามการจัดการอุดมศึกษาตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาและกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). “*สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*,” *วิชาการ*. 3(6) : 72.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. 4<sup>th</sup> ed. Mason, OH : Thomson South-Western.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior : A Management and Organizational Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Little, Brown and Company.
- Ghiselli, E. E. (1971). *Exploration in Management Talent*. California : Goodyear.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan.
- Magnuson, W. C. (1971). *The Characteristics of Successful School Business Managers*. Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- Sergiovanni, T. J. and others. (1987). *Educational Governance and Administration*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Literature*. New York : Free Press.
- Winter, G. (2003). *High Performance Leadership : Creating, Leading and Living in a High Performance World*. Singapore : John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.