



รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย
นางสาววรรณิ อิงสิทธิพูนพร

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดย
นางสาววรรณ อิงสิทธิพนพร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**A CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS AFFECTING
LEADERSHIP OF DEANS IN PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITY**

by

Vanee Uengsitthipoonporn

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILISOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณาจารย์เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์
โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
เสนอโดย นางสาววรรณ อึ้งสิทธิพูนพร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

47252956 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำของคณบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
วรรณี อึ้งสิทธิพูนพร : รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์ : ผศ.
ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร, อ.ดร.ศรียา สุขพานิช และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 200 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อทราบทิศทางและขนาดอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 589 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 20-30 มกราคม 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดี และพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและองค์ประกอบของรูปแบบร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ 52 เปอร์เซ็นต์

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.13 ตามลำดับ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.39

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์ 1. 2. 3.

47252956 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : STRUCTURAL EQUATION MODEL/ LEADERSHIP OF DEAN/AUTONOMOUS UNIVERSITY

VANNEE UENGSIITTIPOONPORN : A CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS AFFECTING LEADERSHIP OF DEANS IN PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITY. DISSERTATION ADVISORS : ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. , ASST. PROF. PRASERT INTARAK. Ed.D., 200 pp.

The objectives of this research were to develop a causal structural relationship model of factors affecting leadership of deans in public autonomous universities, to study and to compare the direct and indirect effects of factors affecting leadership of deans in public autonomous universities. The sample was 589 persons by stratified random sampling, comprised of dean, deputy dean, assistant dean and professors and staffs in four public autonomous universities in Thailand. The instrument was an opinionnaire that researcher developed by using administrator leadership framework. All data were collected during January 20-30, 2009. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, Pearson's product moment correlation coefficient and Confirmatory Factor Analysis. (CFA)

The research finding were as follows :

1. The proposed structural equation model of factors affecting leadership of deans in public autonomous universities were consisted of 3 factors as situation involved in faculty, dean's characteristics and dean's behaviors. The proposed model fitted quite well with the sample's opinion.
2. Factors affecting leadership of deans in public autonomous universities had difference direction and effect size. Situation involved in faculty having directly and indirectly effect on deans' leadership in public autonomous universities as 0.35 and 0.29 respectively. Dean's characteristics having directly and indirectly effect on deans' leadership in public autonomous universities as 0.08 and 0.13 respectively and deans' behaviors having only directly effect on deans' leadership as 0.39.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008

Student's signature

Dissertation Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำปรึกษาและชี้แนะในการทำวิจัยมาโดยตลอดระยะเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นทำวิจัยจนกระทั่งเสร็จสิ้นการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.วัชনীร เชาว์ดำรง กรรมการในการสอบ รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ท่านทั้งหลายกรุณาให้คำแนะนำที่ประโยชน์และมีค่าเป็นอย่างยิ่งต่อการทำวิจัยจนผู้วิจัยสามารถทำวิจัยครั้งนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้การสนับสนุนด้านทุนการศึกษา ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และ กองบริการการศึกษา (กำแพงแสน) ที่ให้ความกรุณาเอื้อเฟื้อด้านวัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ในการทำวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ ดร.สุทธิพร เนียมหอม สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยและให้คำแนะนำในการทำวิจัยจนเสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยส่งเสริม ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนด้านการเงินจนทำให้ลูกมีวันนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณพี่และน้องในครอบครัว อ็งสิทธิพนพร ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำวิจัยอยู่เสมอ รวมทั้งขอขอบคุณ นายเจริญพร อ็งสิทธิพนพร และนายเจริญสุข อ็งสิทธิพนพร ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจนทำให้การทำวิจัยครั้งนี้เสร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	4
ปัญหาการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
ภาวะผู้นำ.....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	26
แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ.....	26
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ.....	40
แนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์.....	55
แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	67
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย.....	92
คณบดี.....	103
สรุป.....	114

บทที่	หน้า
3 การดำเนินการวิจัย	115
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	115
ระเบียบวิธีการวิจัย	117
ประชากร.....	117
กลุ่มตัวอย่าง	117
ตัวแปรที่ศึกษา.....	118
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	120
การสร้างเครื่องมือ	120
การเก็บรวบรวมข้อมูล	122
การวิเคราะห์ข้อมูล	122
สรุป.....	124
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	126
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์	
ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ	
ของรัฐ.....	128
ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์	
ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ	
ของรัฐ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	141
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	143
สรุปผลการวิจัย	144
การอภิปรายผล.....	145
ข้อเสนอแนะ	155
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	155
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	157
บรรณานุกรม	158

	หน้า
ภาคผนวก	169
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย.....	171
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	174
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	177
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	179
ภาคผนวก จ หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบงานวิจัย.....	181
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามการวิจัย.....	184
ภาคผนวก ช การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	196
ประวัติผู้วิจัย.....	200

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงสถานการณั้ทั้ง 8 สถานการณั้ของฟีดเลอร์ (Fiedler)	60
2	สรุปรูปแบบมหาวิทยาลัยในต่างประทศ	90
3	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	118
4	แสดงสถานภาพส่วนตั้ของผู้ตอบแบบสอบถาม	127
5	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	130
6	แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	134
7	แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ	134
8	แสดงทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของ คณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	136
9	แสดงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของการวิเคราะห์องค์ประกอบ	137
10	แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	141

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	14
2	ขอบเขตการวิจัย.....	16
3	ควอดแดรนต์ (quadrant) การเป็นผู้นำของโอไฮโอสเตท (Ohio State).....	42
4	พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน	48
5	โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	72
6	โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.	78
7	โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	83
8	โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	86
9	การดำเนินการวิจัย	116
10	โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ ภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	132
11	ผลการตรวจรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มี ผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	133
12	รูปแบบโครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	140

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษานับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ที่ส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ความคิด ทักษะ และลักษณะนิสัย ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ช่วยให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น เพราะการศึกษาช่วยปรับพฤติกรรมและคุณภาพของประชากรในประเทศชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการสอนวิชาชีพชั้นสูงเพื่อผลิตกำลังคนตอบสนองความต้องการของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญ

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ภายใต้ระบบราชการมีความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน ขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกอัตราระเบียบต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ อันเป็นผลรวม ไปถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยในระยะนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลมหาวิทยาลัย ได้แก่ สภาการศึกษาแห่งชาติ และปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้เห็นด้วยกับผู้บริหารและอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งถึงความจำเป็นที่จะต้องนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ จึงได้มีการจัดสัมมนาขึ้นหลายครั้งที่สวางคนิवास จนสามารถเสนอหลักการต่อนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น คือจอมพลถนอม กิตติขจร แต่นายกรัฐมนตรีไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามมีผลทำให้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นดูแลมหาวิทยาลัยแทนสำนักนายกรัฐมนตรี โดยเข้าใจว่าถ้ามีทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นแล้วจะสามารถเข้าใจสภามหาวิทยาลัยได้ดีกว่าหน่วยงานที่ต้องดูแลกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ ด้วย แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัยแล้วก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังคงอยู่ในระบบราชการและอยู่ภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยราชการอยู่เช่นเดิม ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงทำให้มีความพยายามต่อไปที่จะนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการให้ได้ โดยมีการจัดสัมมนาซึ่งสภาการศึกษาแห่งชาติร่วมกับผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

โดยจัดติดต่อกันมา 3 ครั้ง คือในพ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2513 ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เห็นพ้องต้องกันว่า ระบบบริหาร มหาวิทยาลัยน่าจะเป็นอิสระและมีความคล่องตัวมากกว่าที่เป็นอยู่ จึงได้เสนอให้มีการ จัดระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลขึ้น โดยมีมุ่งหมายที่จะให้ มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระ (Autonomous System) ที่ไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ มีฐานะ คล้ายกับรัฐวิสาหกิจที่ยังคงได้รับความสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล แต่มีรูปแบบและโครงสร้าง ของระบบบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้ มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่าง มีประสิทธิภาพ” (สภาการศึกษาแห่งชาติ 2514 : 14) ประกอบกับได้มีมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ 2 มหาวิทยาลัยซึ่งได้จัดขึ้นในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งตั้งขึ้นที่จังหวัดนครราชสีมาเมื่อ พ.ศ. 2533 และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งตั้งขึ้นที่จังหวัด นครศรีธรรมราชเมื่อ พ.ศ. 2534 มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลแต่ไม่ใช่งานราชการเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐที่ตั้งขึ้นก่อนหน้านี้ มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนี้มีความคล่องตัวในการบริหารมาก จนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ต้องการที่จะ ได้รับความคล่องตัวในการบริหารเช่นนั้น จึงได้พยายามที่จะแก้ไขกฎหมายให้สามารถออกนอก ระบบเช่นกัน (เกษม สุวรรณกุล 2540) โดยในปีพ.ศ. 2539 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครก็สามารถออกนอกระบบราชการโดยการปรับเปลี่ยนสภาพ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้สำเร็จ

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2541 ได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นภายในประเทศทำให้รัฐบาลไทย ต้องกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asean Development Bank-ADB) โดยคณะรัฐมนตรีในคราว ประชุมวันที่ 27 มกราคม 2541 ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินโดยกำหนดไว้ว่ามหาวิทยาลัย ของรัฐทุกแห่งต้องเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อลดงบประมาณในส่วนราชการที่สามารถเลี้ยงตนเองและบริหารงบประมาณเองได้ โดยในปี พ.ศ. 2541 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้นอีก 1 แห่งคือมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่ง ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงราย และในช่วงปี พ.ศ. 2542 เริ่มมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่ “ออก นอกระบบ” ราชการ และมีการหยุดรับข้าราชการพลเรือนเข้ามาในมหาวิทยาลัยของรัฐเดิมทั้งหมด ตำแหน่งที่บรรจุเข้ามาใหม่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” ซึ่งมีกรอบเงินเดือนและสวัสดิการ แดกต่างจากข้าราชการพลเรือนเดิมซึ่ง รวมทั้งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการสอนระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลสามารถ ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มี

ความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ เช่นเดียวกับที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยของ รัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือนอกระบบราชการมี อิสระในการบริหารงาน (Autonomy University) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการมากขึ้น ทั้งในด้านบริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล บริหารวิชาการ และบริหาร ทั่วไป โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังคงมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่ใช่ส่วน ราชการ เป็นการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะใหม่ซึ่งมิใช่รัฐวิสาหกิจและเป็นการกำหนดความ เกี่ยวพันระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยใหม่โดยรัฐบาลยอมสนับสนุนด้านการเงินแก่มหาวิทยาลัย แต่ก็ยอมให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระในการบริหารงานด้วยซึ่งหมายความว่ารัฐบาลยังคง สนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป โดยมหาวิทยาลัยมีสิทธิ ที่จะใช้จ่ายเงินตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดแทนที่จะเป็นระเบียบของหน่วยงานราชการเช่น ระเบียบของกระทรวง การคลัง ด้วยเหตุที่เงินที่จัดสรรให้มหาวิทยาลัยเป็นเงินของรัฐบาล รัฐบาล จึงมีอำนาจที่จะตรวจสอบการใช้จ่าย โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีหน้าที่จัดทำบัญชีที่เหมาะสม และสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจที่จะตรวจบัญชีการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ในการออกระเบียบของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคล การสรรหาเงินใน การรับและการจ้าง การเลื่อนระดับขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจน กำหนดค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน สวัสดิการ และการจ่ายบำนาญเมื่อออกจากงาน โดยในการ กำหนดอัตราเงินเดือนนั้นมีหลักการว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดอัตราที่เหมาะสมและเป็นอัตราที่จะ แข่งขันกับเอกชนได้ในตลาดแรงงาน โดยหลักการนี้เป็นที่ยอมรับโดยสำนักงานงบประมาณ และ มหาวิทยาลัยมีอำนาจที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนได้เองจากงบประมาณที่ได้รับเพราะเป็นเงิน อุดหนุนทั่วไป นอกจากนั้นในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน และพัสดุ มหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดเองไม่ต้องยึดระเบียบกระทรวงการคลังเพื่อให้เหมาะกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีสิทธิกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ส่วนในด้านวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเอง ตลอดจนเป็นผู้จัดตั้งหรือยกเลิกหน่วยงาน ต่าง ๆ เช่น คณะ/สถาบัน ได้เองโดยไม่ต้องขออนุมัติจากหน่วยราชการอื่น ๆ เช่นที่มหาวิทยาลัยใน ระบบราชการปฏิบัติอยู่ อย่างไรก็ตามรัฐบาลยังมีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงาน เช่น การ จัดสรรงบประมาณถึงแม้รัฐจะจัดสรรให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไปซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถใช้จ่ายได้ ตามระเบียบมหาวิทยาลัย แต่ในขั้นการพิจารณางบประมาณนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องเสนอโครงการ และรายละเอียดของการใช้จ่ายต่อสำนักงานงบประมาณเช่นเดียวกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ มหาวิทยาลัยจะต้องชี้แจงและสำนักงานงบประมาณเป็นผู้กำหนดจำนวนเงินอุดหนุนให้ โดยทั่วไป มหาวิทยาลัยควรจะต้องใช้จ่ายตามที่ชี้แจงไว้กับสำนักงานงบประมาณ แต่มหาวิทยาลัยมีสิทธิที่จะ

เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ถือว่ามหาวิทยาลัยอาจนำเงินไปใช้ในโครงการที่สำนักงานประมาณไม่ได้ อนุมัติไว้หรือไม่เห็นด้วย แต่สำนักงานประมาณอาจโต้ตอบโดยการตัดงบประมาณเงินอุดหนุนในปีต่อไปได้ เว้นแต่มหาวิทยาลัยจะมีเงินรายได้ของตนเองและนำเงินนั้นมาใช้จ่ายในโครงการที่มีความขัดกันกับสำนักงานประมาณ นอกจากนี้รัฐยังมีอำนาจในการตรวจสอบบัญชีการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย การตรวจสอบบัญชีนั้นนอกจากจะตรวจสอบว่าการใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดนั้น ๆ หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามระเบียบผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ต้องรับผิดชอบ(เกษม สุวรรณกุล 2540 : 1)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความหมายตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Autonomy University หมายถึง มหาวิทยาลัยที่ปกครองด้วยตนเองภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมีหลักการคือ มหาวิทยาลัยจะดูแลตนเอง เรื่องวิชาการ บุคลากร และการเงินทรัพย์สินอย่างเบ็ดเสร็จ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องตอบสนองนโยบายของรัฐ และถูกตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อการเป็นธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นรูปแบบการบริหารอุดมศึกษาแนวใหม่ ที่เรียกว่า “การจัดการนิยมใหม่” (New managerialism model) โดยเน้นการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ที่เน้นประสิทธิภาพ (efficiency-oriented) และ “การตอบสนองผู้รับบริการ/ตลาดแรงงาน” (client/market-oriented) ภายใต้แรงกดดันด้านทรัพยากรและความคาดหวังจากตลาดแรงงานและสังคมที่มีต่อประชาคมอุดมศึกษา ภายใต้กรอบภารกิจที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ทั้งการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการสังคม ดังนั้นการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นตัวแทนของหน่วยงาน เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้า และทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับคณะวิชา ที่เน้นการบริหารวิชาการอันถือเป็นหัวใจสำคัญของอุดมศึกษา (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย 2546 : 4)

เนื่องจากในปัจจุบันมีความคาดหวังจากสังคมมากขึ้นที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแสดงออกในด้านการวัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ให้แก่สังคม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ การแสดงสารสนเทศด้านต่าง ๆ อาทิ ต้นทุนการผลิตบัณฑิต จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา อัตราการออกกลางคันของนักศึกษา อัตราการสำเร็จการศึกษา การจัดหางานอาชีพ และภาระงานของคณาจารย์ ตลอดจนผลงานวิจัยและผลผลิตอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยและความเป็นเลิศในทุกภารกิจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ (Heck and others 2000 : 663)

ในสถาบันอุดมศึกษาคณบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับกลางซึ่งต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่ด้านการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะวิชา กระตุ้นให้คณาจารย์ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คณบดีเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อทิศทางของคณะวิชา เพราะสามารถควบคุมการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร เป็นผู้สนับสนุนวิชาการ ริเริ่มการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของคณะ บังคับบัญชาคณาจารย์ และจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับนักศึกษา คณาจารย์ ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน คณบดีจึงถือว่าเป็นผู้บริหารที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษา (Wolverton 2001) เพราะคณบดีเป็นศูนย์กลางทางด้านความคิดของบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีบทบาทในการประสานความคิดของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ชี้นำ สนับสนุน เจรจา ต่อรอง และสร้างเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้นในคณะวิชา รวมทั้งต้องประสานการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือเป็นผู้มีความรู้ตามหลักวิชาการด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Rosser and others 2003)

ส่วนการประสานงานนั้นดำเนินการระหว่างผู้บริหารระดับสูงเช่น อธิการบดีและรองอธิการบดีกับผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าโปรแกรมวิชา โดยคณบดีมีหน้าที่สร้างความมั่นคงในหน่วยงาน วางแผน กำหนดทิศทางในการทำงาน รวมทั้งบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดในระยะยาว (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2548 : 1) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงการบริหารอุดมศึกษาหรือการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จคู่ลงร่วมกับบุคลากรหรือกลุ่มที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ นักศึกษา เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ตลอดจนประชาชนในชุมชน ดังนั้นคณบดีจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ต้องปรับตัวให้เหมาะสมและบริหารงาน โดยให้เกิดประโยชน์ต่อคณะวิชาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Owen 1981 : 45) ดังนั้นคณบดีควรต้องเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมในทุกด้าน รอบรู้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ บุคลากรและการบริหาร มีทักษะในการบริหาร มีภาวะผู้นำที่ดี และสามารถใช้ภาวะผู้นำกับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ในวิชาชีพของตนสามารถพัฒนาหน่วยงานของตนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีวิสัยทัศน์กว้างและยาวไกล มีความรู้ ทักษะในการบริหาร รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารจัดการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกับทุกหน่วยงานเพื่อให้การพัฒนาการเรียนการสอนมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป (ทินพันธ์ นาคะตะ 2546 : 73) สรุปได้ว่าคณบดีจะต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ

สติปัญญา มีทักษะและประสบการณ์การบริหารตลอดจนมีพฤติกรรมทางด้านส่วนตัวและการบริหารที่เหมาะสมและที่สำคัญต้องมีความรู้ และมีความสามารถด้านการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรทั้งหมด (ทักษิณ ชินวัตร 2544) ความสำคัญของคณบดีที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญคือคณบดี โดยจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี มีวิสัยทัศน์และภาวะความเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นคนเก่ง ถึงจะนำพามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปได้ด้วยดี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2546 : 8) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแคนซัส (2002) ได้ประเมินประสิทธิผลความเป็นคณบดีตามมุมมองของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนโดยประเมินในสองมิติ คือ มิติด้านการบริหารและมิติคุณลักษณะเฉพาะตัวของคณบดี ในด้านการบริหารเน้นประสิทธิผลในสถานการณ์ในคณะวิชานั้นคือการพัฒนาอาจารย์และคณะ มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านคุณลักษณะเฉพาะต้องมีความยุติธรรม และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น นอกจากนี้พันซ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543 : 105) ศึกษาวิจัยเรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในส่วนของผู้บริหาร พบว่าคณบดีมีส่วนสำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จโดยจะต้องมีคุณลักษณะทางกายและใจที่แข็งแกร่ง มีคุณลักษณะทางสังคมที่ดี โดยได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา มีความน่าเชื่อถือทางวิชาการรวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนอื่นได้ง่ายเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงาน นอกจากนี้ยังต้องมีบุคลิกภาพที่ดีที่เหมาะสม โดยมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้บรูโน และไปรอัน (Bruno & O' Brien 1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีที่มีผลต่อการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการที่ทำให้คณบดีบริหารงานประสบความสำเร็จ คือ การมีทักษะในการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม และประการสุดท้ายคือ ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานที่ดี เช่นเดียวกับศรีจันทร์ พรจิราศิลป์และคณะ (2541 : 756) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง คณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล พบว่า ผู้ที่จะเป็นคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลควรมีความสามารถในการบริหารเป็นหลักและต้องเก่งทางวิชาการด้วย รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในคณะนั้นด้วย

ปัญหาการวิจัย

จากลักษณะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีเงื่อนไขที่จำเป็นคือต้องรู้จักตนเอง รู้จักพัฒนาศักยภาพของตนเองและของระบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้ดีและมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลในการการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ ที่ดี (กฤษณพงศ์ กิรติกร : 2545) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับคณะวิชา เช่น คณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาระงานมากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งอื่น ๆ โดยจะต้องประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารระดับกลาง ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ รับผิดชอบงานสอนซึ่งเป็นงานประจำ รับผิดชอบต่อภารกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทำให้คณบดีมีปริมาณงานมากมีส่วนทำให้ปฏิบัติภารกิจได้ไม่ครอบคลุม จนบางครั้งถูกมองว่าเป็นผู้ที่ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานหรือบางรายต้องลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระ เนื่องจากไม่สามารถรับผิดชอบต่อภารกิจต่างๆ ได้ดีและครอบคลุมเพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาคุณภาพภาวะผู้นำของคณบดี จากการดำเนินงานที่ผ่านมาได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย ผศ.นพ.พิศิษฐ์ โจทย์กั้ง และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย: เป้าหมาย ผลลัพธ์ และปัญหา โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับกลางและล่างขาดภาวะความเป็นผู้นำ ขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ การบริหารงานขาดความโปร่งใส มีงบประมาณในการซื้อหนังสือ ตำรา หรืองานวิจัยน้อย ผู้บริหารขาดทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการหารายได้ (ที่ประชุมประชาชนสภาคณาจารย์แห่งประเทศไทย 2546) นอกจากนี้การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมีเรื่องที่ต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงทั้งในเรื่องของการเร่งพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถ ความชำนาญในการบริหารงานแนวใหม่ และการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่เป็นไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและรวดเร็ว ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยจะอยู่ในสภาพของการแก้ปัญหาไปวัน ๆ (ชาลี มณีศรี 2551 : 3) นอกจากนี้ ประเสริฐ ตรีวิจิตรศิลป์ กล่าวถึงปัญหาของการออกนอกระบบราชการคือปัญหาการบริหารบุคคล เช่นเดียวกับ สุรพล นิติไกรพจน์ (2551) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการประชุมวิชาการประจำปี 2551 ถึงปัญหาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า

พบปัญหาที่ไม่สามารถดึงคนเก่งคนดีเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยได้ อีกทั้งยังไม่สามารถดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยได้

จากความสำคัญของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารสถานศึกษา ปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งตอบสนองนโยบายของรัฐบาลโดยการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปในอนาคต จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งศึกษาทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินงานเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเชื่อว่าหากผู้บริหาร หรือคณบดีมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีจะสามารถพัฒนาคณะ/สำนักวิชา บุคลากร นิสิตนักศึกษา ตลอดจนชุมชนได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อทราบทิศทางและขนาดขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามไว้ ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานทางสถิติของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบ
2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

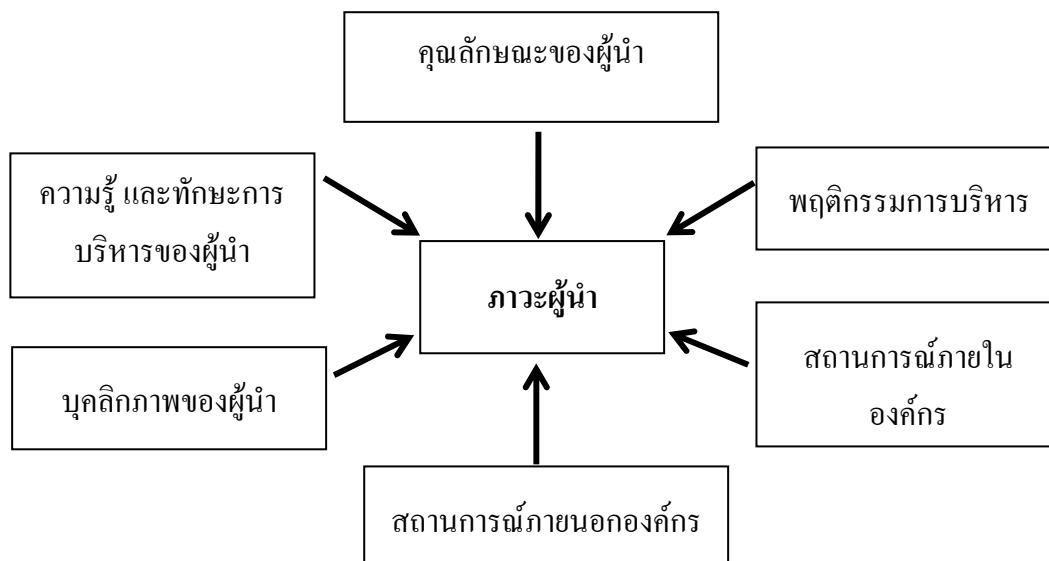
การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ คือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติภาระหน้าที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังที่เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1996 : 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการและสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ คณบดีซึ่งเป็นหัวหน้าที่สำคัญที่สุดของคณะ/สำนักวิชา มีหน้าที่รับผิดชอบต่อคณะวิชาของตน ต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน คณาจารย์ และบุคคลอื่น ๆ โดยมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ อันเป็นหัวใจสำคัญของอุดมศึกษา ซึ่งการบริหารงานวิชาการรวมทั้งการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้สำเร็จนั้นพิจารณาได้จากทำงานของคณบดีที่บรรลุเป้าหมายของคณะวิชา และผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การซึ่งสอดคล้องกับยุกต์ (Yukl 1998) ที่ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่าง ๆ คือ ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชม น่ายกย่อง นับถือและความมีบารมีของผู้นำ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม พฤติกรรมการบริหารของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย การมีคุณภาพชีวิตที่ดีและการพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า นอกจากนั้นสัคคีดา จักขุจันทร์ (2545 : 19) เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งประหยัดเงิน เวลา แรงงานและทรัพยากร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ส่วนสัคคีไทย สุรกิจบวร (2549 : 31) สรุปการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าพิจารณาได้จากสามประเด็นดังนี้คือ 1) ผลงานที่ออกมาสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้า สามัคคี มีความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำได้รับการยกย่องนับถือ จากลักษณะของภาวะผู้นำที่กล่าวมานั้นเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยคณบดีต้องมีภาวะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำกับคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งการที่ผู้บริหารหรือคณบดีจะมีภาวะผู้นำที่ดีนั้นมิใช่ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลทำให้คณบดีมี

ภาวะผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิภาพหลายปัจจัยด้วยกัน ดังที่ ทินพันซ์ นาเคตะ (2546 : 18) กล่าวว่า มีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสังคมบุคลิกภาพที่ดี และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง นอกจากนี้แนบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio 1994 : 125) กล่าวว่าสิ่งที่มีผลต่อภาวะผู้นำประการแรกคือสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น ประการที่สองคือสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร ประการสุดท้ายคือคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคลจะเห็นว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ดังเช่นที่คลีเมนต์และริชาร์ด (Clement and Richard 1992 : 8) เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำ การมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและรับผิดชอบงาน มีทักษะในการบริหาร มีความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ การ์ดเนอร์ (Gardner 1990 : 14) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำได้แก่คุณลักษณะของผู้นำซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ ต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน ซึ่งสอดคล้องกับยุกส์ (Yukl 1998 : 115) ที่เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือคุณลักษณะของผู้นำที่มีพลัง มีความอดทนสูง ทนต่อความเครียด มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการบริหารและจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ได้กระทำไป ส่วนสโตกคิลล์ (Stogdill 1990 : 74) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา 3) คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และการมีเล่ห์ลับในการจัดการ นอกจากนี้ (Bass 1990 : 89) ยังได้ศึกษากันพบและสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีรวม 6 ด้าน ดังนี้คือ 1) ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชา และความแข็งแกร่งของร่างกาย 2) ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ 3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความ

กระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง 4) ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคม และการแสวงหาความร่วมมือ 5) ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้อุปสรรค 6) ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษา และสถานภาพฐานะทางสังคม ส่วนแซมมวล เซอร์โต (Samuel C. Certo 1992 : 416) ศึกษาและพบคุณลักษณะที่ดีของผู้นำมีดังนี้ 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) เป็นผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาและเล่นกีฬา 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถทางอารมณ์มั่นคง 4) มีความไวใจได้และมีความกระชั้นกระขอเพื่อความสำเร็จ 5) มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี 6) มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม-เศรษฐกิจ เช่นเดียวกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 18) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีครอบคลุม 3 ด้านดังนี้ 1) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ การมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดีและควรมีประสบการณ์ในการบริหารและการเป็นผู้นำแก่สมาชิกกลุ่มด้วย 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น มีการวางตนเหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธา ในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความกล้า เด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจูงใจ การประสานงาน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นอารี พันธมณี (2546 : 41) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ต้องก้าวไกลสู่สากลโดยจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดการศรัทธาและเต็มใจให้ความร่วมมือ 2) ต้องมีความรู้ ความคิดดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น 4) มีจิตใจที่ดีงาม 5) ยอมรับฟังความคิดเห็น และใส่ใจผู้อื่น 6) มีความฉลาดทางความคิด สติปัญญา 7) มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันอารมณ์ 8) จูงใจทั้งตนเอง และผู้อื่นให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว เช่นเดียวกับยูกิ (Yuki 2002 : 92) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดาโดยมีลักษณะดังนี้ 1) ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย 2) มีความฉลาดหลักแหลม 3) สายตากว้างไกล 4) มีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น ส่วนเกรียงไกร ศิริมงคล (2541 : 34) ยังได้เสนอทักษะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารระดับกลางขององค์กรสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยกล่าวว่าผู้นำต้องมีลักษณะคือทักษะ 6 ประการดังนี้ 1) ต้องมีวิสัยทัศน์ 2) เป็นนักปฏิบัติ 3) เป็นนักสื่อสารที่ดี 4) มีความรู้เรื่องสารสนเทศ 5) มีความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ 6) มีแนวคิดด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นจรรยาพร ธรณินทร์ (2550 : 7) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ทักษะที่ผู้นำและนักบริหารรัฐกิจทุกคนพึงมี มีดังนี้คือ 1) องค์กรประกอบของความสำเร็จในการทำงาน 2) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน 3) มีหลักและวิธีการประสานงาน 4) มีกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี 5) การประชุมและการทำงานเป็นทีม 6) มีระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 7) พฤติกรรมการเมืองในองค์กร 8) มีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ 9) ทักษะในการสื่อความและการเขียนหนังสือราชการ 10) สุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ 11) มีความรับผิดชอบในการบริหาร 12) การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการทำงาน 13) การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต 14) กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ 15) การพัฒนาภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับ ดร๊าฟ (Draft 2001 : 97) ที่ได้ศึกษาวิจัยค้นพบจุดร่วมสำคัญของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีอยู่ 7 ประการ มีดังนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด 2) การริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านสังคม 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง 5) พลังแห่งความรับผิดชอบ 6) ความซื่อสัตย์มั่นคง นอกจากนั้นมาริเนอร์และโทนี่ (Marriner and Tomey 1993) ยังกล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ดีเช่นเฉลียวฉลาดและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่วนล็อกและคิลคแพททิด (Locke and Kirkpatrick 1991) พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความรู้ในทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับฟายกอนและแจ๊คสัน (Frigon and Jackson 1996) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ทางด้านธุรกิจ ส่วนวัตสัน (Watson 2000) พบว่าผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี กว้างไกล ใช้เทคโนโลยีและตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากนั้นรังสรรค์ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำได้แก่ มีอารมณ์ขัน นอกจากคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้นำยังส่งผลต่อภาวะผู้นำ ดังที่ เบนเน็ตและฟิกูลี (Bennet and Figuli 1993) ได้ศึกษาพบพฤติกรรมการบริหารที่มีผลต่อภาวะผู้นำเช่น 1) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจนกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ใต้บังคับบัญชา และนักศึกษา 3) คอยส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ความทุกข์ ความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง 5) แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ รายละเอียดกับคณะผู้บริหาร คณาจารย์ 6) เปิดใจรับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพคณะ 7) มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่วนฟาเกิน (Fagin 1997) ยังพบว่าพฤติกรรมการบริหารที่มีผลต่อภาวะผู้นำมีดังนี้ 1) ให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือในการดำเนินงานของผู้ร่วมงาน 2) อุทิศเวลาให้กับงานและติดตามงานอยู่เสมอ 3) มีสัมพันธภาพที่ดีกับที่ปรึกษาหรือผู้บริหารระดับสูง 4) สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ทำให้คณะประสบความสำเร็จ 5) สร้างเครือข่าย การสนับสนุน และการช่วยเหลือกับ

หน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี คือ 1) การวางแผนการทำงานให้พร้อม 2) วางระบบและระเบียบในการทำงาน 3) จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถ 4) ณะงาน สอนงาน และจัดฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ ออสตินและเอแรน (Austin and Aheran 1997) ยังพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่ดีมีดังนี้ 1) แสดงกิริยาวิจา และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) คอยส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 3) คอยชี้แนะให้แนวทาง ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ดูแลความสงบเรียบร้อย เอาใจใส่ความทุกข์ ความสุขของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง เช่นเดียวกับเบอร์บัม (Birbaum 1992) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีเช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับพิชาย รัตนดิถ ญ อุรษา (2546) ที่กล่าวว่าสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ ลักษณะโครงสร้างของงานที่ต้องปฏิบัติ ลักษณะ ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความสามารถ และเต็มใจในการทำงาน รวมทั้งบรรยากาศความสามัคคี ขององค์กร นอกจากนี้ สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ยังกล่าวถึงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำว่า มีดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน 2) สมาชิกในกลุ่มเตือนให้ผู้นำระวัง เกี่ยวกับปัญหาที่จะกระทบกลุ่ม 3) สมาชิกในกลุ่มเต็มใจในการทำงาน 4) สมาชิกในกลุ่มอยากทำดี กับผู้นำด้วยความจริงใจ นอกจากนี้ Bernard M. Bass ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ได้ค้นคว้าพบว่า ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) สามารถจูงใจให้บุคคลทำงานเหนือความคาดหมาย ตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้อง โดยผู้นำการปฏิรูปจะมีลักษณะ 3 ประการ 1) เก่ง ดี และมีเสน่ห์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องรักเคารพและศรัทธา 2) พิจารณาลูกน้อง ในฐานะเอกบุคล คือการพัฒนาขีดความสามารถและเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหา ส่วนตัว ให้เกียรติในฐานะบุคคลที่มีศักดิ์ศรี 3) มีการกระตุ้นภูมิปัญญา โดยหยิบยื่นความคิด ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค, 2540.

เกรียงไกร ศิริมงคล. นานาบทความเรื่องแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิบัติสโไฟโต้และโฆษณา จำกัด, 2541.

ศักดิ์ดา จักขุจันทร์. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2545.

ทินพันธ์ นาคาคะ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกรพิมพ์, 2546), 18.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. “เอกสารประกอบการบรรยายวิชา พค.705 การจัดการองค์การและการพัฒนา.” คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2549.

จรวพร ธรณินทร์. “บุคลิกภาพสำหรับนักบริหารมืออาชีพ.” วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 27 ,4 (2550) : 19.

Hersey, P. and K. H. Blanchard. and D. E. Johnson. Management of Organization Behavior. 7th Ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

Daft, Richard L. Leadership Experience. Oriando : Harcourt college Publishers, 2001.

Yukl. Leadership in Organization. 6th New Jersey : Prentice-hall, Inc., 2002.

ขอบเขตของการวิจัย

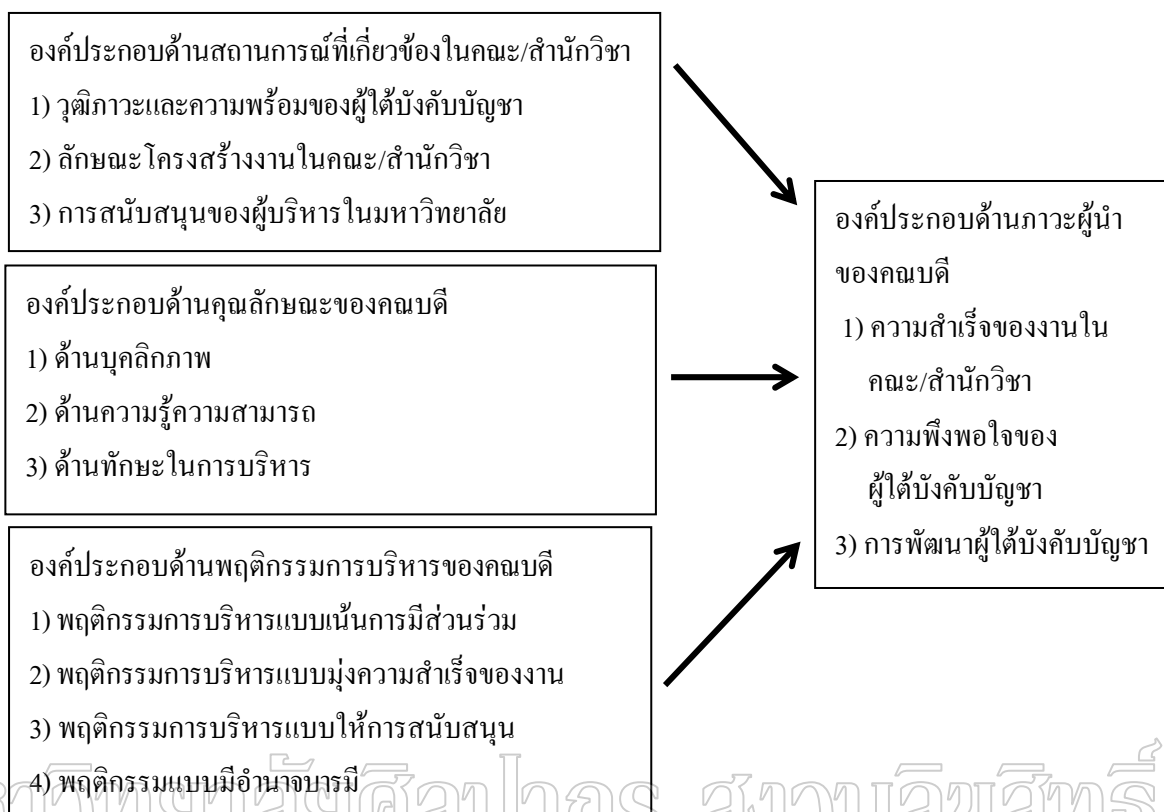
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์สังเคราะห์ได้เป็นองค์ประกอบ (Factor) มีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา หมายถึง ปัจจัยด้านบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับคณะ/สำนักวิชา มีดังนี้ 1) วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา 2) ลักษณะโครงสร้างงานในคณะ/สำนักวิชา 3) การสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณบดี มีดังนี้ คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ความสามารถ 3) ด้านทักษะในการบริหาร

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม หมายถึง ปัจจัยด้านพฤติกรรม การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำของคณบดี มีดังนี้คือ 1) พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม 2) พฤติกรรมการบริหาร แบบมุ่งความสำเร็จของงาน 3) พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน 4) พฤติกรรมแบบมีอำนาจ

4. องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี หมายถึง ผลจากการที่คณบดีมีภาวะผู้นำ วัดได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา 2) ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา 3) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : สักดิ์ดา จักขุจันทร์. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2545.

ทินพันธ์ นาคาคะ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหชัย บล๊อคการพิมพ์, 2546), 18.

พิชาย รัตนดิถ ภูเก็ต. “เอกสารประกอบการบรรยายวิชา พค.705 การจัดการองค์การและการพัฒนา.” คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. สกลนคร : สถาบันราชภัฏ สกลนคร, 2549.

Hersey, P. and K. H. Blanchard. and D. E. Johnson. Management of Organization Behavior. 7th Ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

Daft, Richard L. Leadership Experience. Oriando : Harcourt college Publishers, 2001.

Yukl. Leadership in Organization. 6th New Jersey : Prentice-hall, Inc., 2002.

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบ หมายถึง แนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบซึ่งเป็นตัวแทนของจริงที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงสาเหตุต่าง ๆ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ หมายถึง รูปแบบที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่เป็นทั้งตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

องค์ประกอบ หมายถึง ปัจจัยที่ต้องการศึกษาประกอบด้วย ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ปัจจัยด้านคุณลักษณะของคณบดี ด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี และด้านภาวะผู้นำของคณบดี

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง สภาพหรือเหตุการณ์ในคณะ/สำนักวิชา ที่มีผลต่อการบริหารที่บรรลุเป้าหมายของคณบดี

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี หมายถึง บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี หมายถึง ลักษณะและวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบให้การสนับสนุน แบบสั่งการ และแบบมีอำนาจบารมี

ภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง ความสามารถของคณบดีในการบริหารงานในคณะให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาในคณะมีความพึงพอใจ และคณบดีประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ รวมทั้งงานวิจัยอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาของ การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด (อรุณ รัชธรรม 2540 : 195) เช่นเดียวกับที่ เสริมศักดิ์ วิชาลา ภรณ์ (2540 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้ เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม โดยมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน มากกว่าผู้อื่นในการทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้น อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 3) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะ อย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ ตัดสินใจ ประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ เพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธา ยอมรับ โดยผู้นำอาจจะได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการ หรือไม่ก็ได้ ส่วน แสง รัตนมงคลมาส (2544 : 56) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่จะต้อง มีอำนาจ (Power) หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence over others) กล่าวคือ เมื่อพูดแล้วผู้อื่นเชื่อ และเมื่อบอกแล้วผู้อื่นทำตาม นอกจากนั้น (สมบูรณ์ นุกุลวุฒิปานิชย์ 2545 : 8) กล่าวว่าผู้นำตาม ความหมายในพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา หมายถึงผู้ใดก็ตามที่ทำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเอง อาจเป็นผู้ริเริ่มแสดงพฤติกรรมหรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของ ผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่นให้ยอมปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ในขณะที่เดียวกัน พงษ์นา ขาววิราช (2546 : 1) กล่าวว่าความเป็นผู้นำนั้นจะต้อง

สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาดของคนอื่น สามารถรู้คำตอบที่ดีที่สุด การนำสมัยใหม่ เปลี่ยนจากการบัญชางานและการควบคุม (directing and controlling) เป็นการเกี่ยวพันและการกระตุ้น (involving and motivating) นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 125) กล่าวว่า ผู้นำ ก็คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำพาให้กลุ่มปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การจากการดำรงตำแหน่งที่ถูกแต่งตั้งมาจากฝ่ายบริหารของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำทุกคนไม่ใช่จะเป็นผู้จัดการ และในทำนองเดียวกันผู้จัดการทุกคนก็ไม่ใช่จะเป็นผู้นำได้ทุกคนเช่นกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ สุธเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 :1) ที่กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือ ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม การที่ผู้นำจะมีอิทธิพลได้นั้น ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ส่วน คูบิน (DuBrin 1998 : 431, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 12) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม เช่นเดียวกับ รูและไบอัน (Rue and Byars 2000 : 47, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545 : 277) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์กร

หลักของผู้นำ

หลักการที่สำคัญคือ ผู้นำต้องรู้จักตนเอง และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาอย่างเป็นทางการ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนี้ (มานิต บุญประเสริฐ 2549 : 16-17)

1. มีทักษะความรู้ในงานของตนเอง และของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างดี
2. มีความรับผิดชอบในการกระทำของตน ในการนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่โทษคนอื่น จะวิเคราะห์สถานการณ์ แก้ไข และเดินต่อไป
3. มีการตัดสินใจที่ดีและถูกจังหวะเวลา ใช้เครื่องมือในการวางแผนแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ
4. ลงมือทำเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเห็น

5. เข้าใจเพื่อนร่วมงานและสุขทุกข์ของเขา เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความจริงใจ และการเอื้ออาทรผู้อื่น
6. แจ้งข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานตลอดเวลา ต้องรู้จักวิธีการสื่อสารกับผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา และบุคคลสำคัญขององค์กร
7. พัฒนาจิตสำนึกและความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานช่วยสร้างบุคลิกภาพที่ดีที่จะช่วยให้เขาปฏิบัติหน้าที่ของวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ต้องมั่นใจว่าผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน ได้รับคำแนะนำและสามารถทำงานให้สำเร็จ ซึ่งการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญต่อความรับผิดชอบนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย จึงขอเสนอความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ เช่น คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และไปสู่เป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้น พิทยา บวรวัฒนา (2542 : 68) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อคนในกลุ่ม ให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ พิชาย รัตนดิถก ภูเก็ต (2548 : 94) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การสร้างแรงคลใจ จูงใจ ความสามัคคี สร้างค่านิยม วัฒนธรรม ให้กับสมาชิกองค์กร เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

นอกจากนักการศึกษาไทยแล้ว ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเช่น ซามัว เซอร์โต (Samuel C. Certo 1992 : 415) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมผู้อื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนั้น เฮอร์เชย์ และบรานชาร์ด (Hersay & Blanchard 1996 : 26) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่อาศัยฟังก์ชันของผู้นำ ผู้ตามและตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับ ฮูเจอร์ (Huger 1999 : 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์กรเพื่อให้

บรรลุปเป้าหมาย ส่วน ร็อบบินส์ (Robbins 2001 : 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การได้ใช้ความสามารถ ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (2544 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามในพุทธศาสนาจะใช้คำว่า ผู้ร่วมไปด้วย
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจ ถอดแท่ง และแน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้

สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

ยุพิน อังสุโรจน์ (2546 : 9) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและทุกสถานการณ์
3. ความสามารถในการนำผู้ตามให้ใช้ความสามารถในการทำงานกลุ่ม
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

มานิต บุญประเสริฐ (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และสถานการณ์ รายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจ ย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้

ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ

2. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่จะบอกว่าผู้นำ ประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

3. สถานการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึง ลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤติการณ์ ประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว สร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน แบบแผน และวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน บริหารคน เป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ

ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Efficiency หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากรด้วย พิจารณาได้จาก การประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจ ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Effectiveness มักมองในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เช่น ถ้าคิดในแง่การลงทุนอาจไม่คุ้มทุนส่วนมากจะเป็นเรื่องของรัฐมากกว่าเอกชน ในอีกมุมมองหนึ่ง มองในเรื่องของความเหมาะสม ความเป็นเลิศและความปลอดภัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ศักดิ์ดา จักขุจันทร์ (2545 : 19) กล่าวว่าพิจารณาจากผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งประหยัดเงิน เวลา แรงงานและทรัพยากร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีคุณภาพซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ใช้เวลานอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์กร และคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์กร โดยให้ผู้นับถือเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นวัตถุประสงค์สำคัญ

นอกจากนั้น ดร็กเกอร์ (Drucker อ้างถึงใน Hersey & Blanchard 1996 : 9) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่างๆเช่นเดียวกับ 피ชเชอร์และคณะ (Fisher and others 1988 : 6) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ นั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำจะต้องเป็นนักปฏิบัติ ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่าการนั้นมีความท้าทาย ตลอดจนต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การ์คเนอร์ (Gardner 1990 : 14) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ต้องมีคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ ต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน

คลีเมนต์ และริชาร์ด (Clement & Richard 1992 : 8) ได้เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำ ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจจะรับผิดชอบงาน มีทักษะในการบริหาร มีความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ยูลค์ (Yulk 1998 : 115) เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรเน้นคุณลักษณะที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำคือ คุณลักษณะของผู้ที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการบริหารและทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จ ในสิ่งที่ได้กระทำไป

สรุปได้ว่า ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากมาย เช่น ตัวของผู้นำเอง ในด้านลักษณะเฉพาะตัว ทักษะในการบริหาร พฤติกรรมของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

การประเมินภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จาก ความพึงพอใจของกลุ่มผลผลิตของกลุ่มและความมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1996 : 144) เสนอแนะว่า สามารถประเมินที่ผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และยังเสนอแนะว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่ม ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ซึ่งผู้ที่สามารถประเมินภาวะความเป็นผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อนระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ ส่วนเกณฑ์ในการประเมินภาวะผู้นำได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน และประสิทธิผลของผลผลิต

นอกจากนั้น สักคีไทย กุรกีจบรร (2549 : 31) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พิจารณาได้จากปัจจัย ดังนี้

1. องค์กรหรือกลุ่มของผู้นำนั้นปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
 2. เจตคติของผู้เหล่าผู้คนต่อผู้นำคนนั้น ๆ ต้องตอบสนองความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ใช้บริการ และลูกค้า
 3. มีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) ของผู้ตาม
- สรุปการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะพิจารณาจาก 3 ประเด็น ดังนี้
1. ผลงานที่ออกมา สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
 2. ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ มีความก้าวหน้า สามัคคี มีความผูกพันต่อองค์กร
 3. ผู้นำ ได้รับการยกย่องนับถือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยุกส์ (Yukl 1998 : 218) ได้สรุปจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้เสนอแนะว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ คือ

1. ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ
2. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม

3. ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง นับถือและควมมีบารมีของผู้นำ
4. ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
5. ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม
6. พฤติกรรมการบริหารของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน
7. ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย
8. การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 42) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ประสิทธิภาพการทำงานของคณบดี ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของคณบดีและประสิทธิผลของคณะวิชา

2. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี และพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดีแตกต่างกันทำให้ประสิทธิผลการทำงานของคณบดีทั้ง 2 ด้านแตกต่างกัน

3. ปัจจัยภาวะผู้นำของคณบดีที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของคณบดี ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี เจตคติที่ดีต่องานของคณบดี พฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี ลักษณะมุ่งอนาคตของคณบดี และสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดี

4. ปัจจัยภาวะผู้นำของคณบดีที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของคณะวิชา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี เจตคติที่ดีต่องานของคณบดี ประสบการณ์ในตำแหน่ง นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพิจารณาปัจจัยหรือตัวแปรดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางภารกิจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร

2. จิตลักษณะบางประการของผู้บริหารการศึกษา เช่น ลักษณะมุ่งอนาคตของผู้บริหาร เจตคติที่ดีต่องานของผู้บริหาร และสุขภาพจิตของผู้บริหาร

3. พฤติกรรมความร่วมมือของผู้บริหาร

4. สภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหาร

5. ประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีดั้งเดิม ที่ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ. 1940 โดยการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม โดยยึดถือทฤษฎีแนวคิดของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป (extra-ordinary abilities) (Marriner-Tomey 1993)

ดังนั้นการศึกษาในแนวทางนี้จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะที่ระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ ซึ่งในยุคแรก ๆ ของการศึกษาแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Daft 1999 : 65) ฐานคติของแนวทางนี้ มีความเชื่อว่า มีบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคคลใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ เพื่อจะหาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บ่งชี้ผู้นำโดยทั่วไปได้ โดยคุณลักษณะที่ดีของผู้นำรวมทั้งคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นั้น จากงานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 รวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย (physical size)
2. ลักษณะทางสังคม (social skill)
3. ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability)

ในการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำมีผู้ศึกษาและค้นพบไว้หลายลักษณะดังนี้

บาส (Bass 1990 : 89) ได้ร่วมกันศึกษาและค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่ดีรวม 6 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชา และความแข็งแรงของร่างกาย
 2. ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ
 3. ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง
 4. ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคม และการแสวงหาความร่วมมือ
 5. ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้อุปสรรค
 6. ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษา และสถานภาพฐานะทางสังคม
- แซมมวล เซอร์โต (Samuel C. Certo 1992 : 416) ศึกษาและพบคุณลักษณะที่ดีของผู้นำมีดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. เป็นผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาและเล่นกีฬา
3. เป็นผู้ที่มีความอดทน
4. มีความไวใจได้และมีความกระตือรือร้นเพื่อความสำเร็จ
5. มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี
6. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม-เศรษฐกิจ

นอกจากนักวิชาการต่างประเทศแล้ว ยังมีนักวิชาการของไทยได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้หลายท่านดังนี้

จากคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 18) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีครอบคลุม 3 ด้านดังนี้

1. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ การมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดีและควรมีประสบการณ์ในการบริหารและการเป็นผู้นำแก่สมาชิกกลุ่มด้วย
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น มีการวางตนเหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธา ในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความรับผิดชอบ มีความกล้า เด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจูงใจ การประสานงาน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ

อารี พันธุ์ณี (2546 : 41) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ต้องก้าวไกลสู่สากล ต้องมีลักษณะดังนี้

1. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดการศรัทธา และเต็มใจให้ความร่วมมือ

2. ต้องมีความรู้ ความคิดดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น

4. มีจิตใจที่คิงาม

5. ยอมรับฟังความคิดเห็น และใส่ใจผู้อื่น

6. มีความฉลาดทางความคิด สติปัญญา

7. มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันอารมณ์

8. จูงใจทั้งตนเอง และผู้อื่นให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

ในยุคปัจจุบันซึ่งในยุคที่มีการแข่งขันกันมาก ดังนั้นผู้นำที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน

จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. มีเป้าหมายในการทำงาน

3. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติได้

อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร

4. มีการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร

ลักษณะของผู้นำในบริบทของสังคมไทยนั้นต้องมีลักษณะเพิ่มเติมดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งการทำงานในฐานะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชน

3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่าง ๆ

4. วุฒิทางการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็ยังสามารถเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Enperties) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

คุณลักษณะของผู้นำในภูมิภาคเอเชียและนั่น วินัส เอ็มวัฒนา (2546 : 79) กล่าวว่า จะต้องมียุคคุณลักษณะเพิ่มเติมดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กร ทำสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อทราบและนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

2. มีความกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง มีความรอบรู้แหล่งข้อมูล ข่าวสารจับพลัน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง

3. สร้างความรู้สึกระทึกใจให้กับทีมงาน ต้องสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี รู้จักการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสอบถามสารทุกข์สุกดิบของผู้ร่วมงาน รวมทั้งรู้จักสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน

4. มีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะในการฟัง พูด เขียน และอ่าน ด้วยการเลือกใช้ภาษาสื่อสาร มารยาท และให้เกียรติผู้ที่ตนสื่อสารด้วยเสมอ

5. มีความสามารถในการสื่อสารทาง Electronic Mail มีทักษะในการส่งงานผ่านทาง Electronic Mail อย่างชำนาญ เช่น สามารถใช้ Key Board และ e-Mail ในการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กร ผ่านทางระบบ Intranet และ Internet อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำต้องทำงานหนัก มีความเครียด จึงต้องหาวิธีดูแลสุขภาพ ร่างกาย และจิตใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะการทำงานของผู้นำที่ดีคือ มีพลัง มีการเคลื่อนไหว มีอะไรใหม่ ๆ เสมอ สามารถเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้ เป็นผู้มีหลักการมองโลกในแง่ดี แสวงหาความรู้ ความสนใจทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องงานและงานอดิเรกอยู่เป็นประจำ

คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ฉันทนิภา คุปรัตน์ และประกอบ คุปรัตน์ (2545 : 14-15) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้คือ

1. การมองการณ์ไกล (A guiding vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกล ในหน่วยงานของตนและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต

2. ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่างๆ ให้มีขึ้นในองค์กร ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

3. ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ ชอบธรรม ถูกต้อง และความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดตาม

4. มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ

5. มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทาย ด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาชีวิต

6. มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

ดราฟ (Draft 2001 : 83) ยังได้ระบุถึงคุณลักษณะร่วมที่เป็นหัวใจของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งมี 3 ประการดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

2. ความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity)

3. พลังขับเคลื่อนตนเอง (Drive)

ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นภาวะความพร้อมที่บุคคลมีอยู่ในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองเกิดจากการที่บุคคลตระหนักว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เผชิญหน้าท้าทายอยู่ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเอง และเมื่อแสดงความสามารถให้ประจักษ์ต่อสาธารณชนแล้ว จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วย ผู้นำจะได้รับการเคารพนับถือจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและความผูกพันกับพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย

ความซื่อสัตย์มั่นคง หมายถึง ความตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวง สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งเดียวกัน ความซื่อสัตย์มั่นคง เป็นรากฐานของความเชื่อถือศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ จากการศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จพบว่า สิ่งที่ผู้นำประกาศหรือแถลงต่อสาธารณชนกับสิ่งที่เขาปฏิบัติจริงมีความสอดคล้องกันอย่างคงเส้นคงวา

พลังขับเคลื่อนตนเอง หมายถึง การมีแรงจูงใจระดับสูงที่ผลักดันให้ผู้นำมีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว ยืนหยัดผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าประสงค์ ผู้นำที่มีพลังขับเคลื่อนตนเองจะแสวงหาความสำเร็จ มีพลังวังชา เกาะติดกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ มีความทะเยอทะยาน และริเริ่มสร้างสรรค์ความทะเยอทะยาน ทำให้พวกเขาสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ส่วนคุณลักษณะที่ผู้นำต้องมีมากกว่าบุคคลธรรมดา ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ มีดังนี้

ยุกต์ (Yukl 2002 : 92) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดาโดยมีลักษณะดังนี้

1. ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย
2. มีความฉลาดหลักแหลม
3. สายตากว้างไกล
4. มีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น

นอกจากลักษณะที่ผู้นำควรมีมากกว่าคนธรรมดาแล้วยังมีลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำซึ่งยุกต์ (Yukl 2001 : 177-178) ได้กล่าวถึงมีดังนี้

1. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้
2. ว่องไวกับสภาวะแวดล้อมทางสังคม
3. ทะเยอทะยาน และปรารถนาในความสำเร็จ
4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์
5. มีความร่วมมือ
6. มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
7. ความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ
8. มีอำนาจและพลังในการจูงใจ
9. จะมักเข้มแข็ง และมีกำลังวังชา
10. มีความหนักแน่น ยืนหยัด และทนทาน
11. มั่นใจในตนเอง
12. สัมผัสใจในความรับผิดชอบ
13. อดทนต่อความกดดัน

นอกจากคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำแตกต่างจากบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำแล้วยังมีทักษะอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้นำที่ดีดังนี้

1. มีทักษะทางความคิดรวบยอด
2. มีทักษะทางสังคม
3. มีทักษะการสื่อสารที่ดี
4. มีทักษะในการจูงใจ
5. มีทักษะในการบริหารงาน

นอกจากทักษะที่กล่าวมาแล้ว เกรียงไกร ศิริมงคล (2541 : 34) ได้เสนอทักษะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารระดับกลางขององค์กรสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองจากผู้ประสานงานมาเป็นผู้นำของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ทักษะดังกล่าวมี 6 ประการดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์
2. เป็นนักปฏิบัติ
3. เป็นนักสื่อสารที่ดี
4. มีความรู้เรื่องสารสนเทศ
5. มีความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์
6. มีแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทักษะที่สำคัญของผู้นำหรือนักบริหารนั้น จรวยพร ธรณินทร์ (2550 : 7) กล่าวว่า ทักษะที่ผู้นำและนักบริหารรัฐกิจทุกคนพึงมี มีดังนี้คือ

1. องค์ประกอบของความสำเร็จในการทำงาน
2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน
3. มีหลักและวิธีการประสานงาน
4. มีกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี
5. การประชุมและการทำงานเป็นทีม
6. มีระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
7. พฤติกรรมการเมืองในองค์กร
8. มีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ
9. ทักษะในการสื่อความและการเขียนหนังสือราชการ
10. สุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ
11. มีความรับผิดชอบในการบริหาร
12. การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการทำงาน
13. การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต
14. กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ
15. การพัฒนาภาวะผู้นำ

ต่อมามีนักวิชาการ ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

แดเนียล โกลแมน (Danial Goldman อ้างถึงใน ธนิกานต์ ภาวะศึกษานนท์ ม.ป.พ. :

18) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. จะมีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence หรือ EQ) ในระดับที่สูง

2. มีทักษะทางเทคนิค (technical skills)

สต็อกคิล (Stogdill 1990 : 74) เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเข้าใจและความรอบรู้ในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา

3. คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ

เดสเลอร์ (Dessler 1998 : 215) กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะที่ดีของการเป็นผู้นำองค์การในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นมีดังนี้คือ

1. ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders have drive) คือผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

2. ผู้นำต้องมีความต้องการที่จะนำ (Leaders want to lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล มีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม

3. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders has honesty and integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม

4. ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leaders make good decision) คือ ผู้นำจะต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสพการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

5. ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leaders has self-confidence) นั่นคือผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

6. ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The Leaders knows the business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและตัดสินใจในยุทธของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ได้

นอกจากนั้น ครัวฟ (Draft 2001 : 97) ได้ศึกษาวิจัยค้นพบจุดร่วมสำคัญของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีอยู่ 7 ประการ มีดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด
2. การริเริ่มสร้างสรรค์
3. ทักษะด้านสังคม

4. ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. พลังแห่งความรับผิดชอบ
6. ความซื่อสัตย์มั่นคง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีคุณลักษณะ และบุคลิกภาพดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.2 การสร้างความไว้วางใจได้
- 1.3 มีลักษณะเด่น
- 1.4 กล้าแสดงออก
- 1.5 เป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- 1.6 มีความมั่นคงทางอารมณ์
- 1.7 มีความกระตือรือร้น
- 1.8 มีอารมณ์ขัน
- 1.9 เป็นคนอบอุ่นมีความเอื้ออารี
- 1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดความผิดหวังหรือความคับข้องใจ
- 1.11 รู้จักตนเอง
- 1.12 มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังนี้

- 2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 2.3 มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว
- 2.4 มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง
- 2.5 มีความกล้าหาญ
- 2.6 มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 84-86) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว เปิดเผย มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง มีความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นใน

ตนเอง มีไหวพริบ อดทน เห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง-ไฟแรง มีความคิดสร้างสรรค์-แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม-การออกแบบ ความรู้-ภูมิปัญญา บูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมิลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในเรื่องการสื่อความระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

นอกจากคุณลักษณะที่ดีและทักษะของผู้นำที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว คุณธรรมและจริยธรรมยังเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังเช่นพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่ง ฯพณฯ ท่าน พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรีและรัฐบุรุษ ได้เคยอัญเชิญมากล่าวมากล่าวในการปาฐกถา เรื่อง แนวทางพระราชดำริสู่การบริหารจัดการภาครัฐ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 โดยคุณธรรมและจริยธรรมนั้นมี 14 ประการดังนี้

1. การบริหารจะต้องไม่เอาประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ของญาติพี่น้องของบริวารเข้ามาเกี่ยวข้อง
2. ต้องมีความสามัคคี เพราะจะนำไปสู่ความร่วมมือ ความเข้มแข็ง ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ
3. ซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งในความคิด การพูด และการกระทำ รวมทั้งดูแลคนรอบข้างให้ซื่อสัตย์สุจริต และเป็นคนเสียสละ
4. ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ตามกฎเกณฑ์ เทียงธรรม เทียงตรง ต้องมีมาตรฐานเดียว
5. ประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน
6. ผู้บริหารต้องไม่กลัวลำบาก ไม่กลัวเหนื่อย ดำรงความมุ่งหมายอย่างกล้าหาญ กล้าเผชิญอุปสรรค และอดทนต่อความยากลำบาก
7. ไม่หวาดกลัวต่ออิทธิพลใด ๆ และต้องอยู่คนละฝ่ายกับความไม่ถูกต้อง
8. ต้องศึกษาหาความรู้อย่างจริงจัง อย่างลึกซึ้ง อย่างกว้างขวาง ทั้งทางลึกและทางกว้าง
9. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ และเห็นความสำคัญของงาน
10. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและฉลาด มีความถูกต้องและเหมาะสม
11. มีสติปัญญา สามารถพิจารณาปัญหาได้กว้างไกลรอบคอบทุกแง่ทุกมุม ต้องมีวิสัยทัศน์ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ทั่วโลก โดยเฉพาะในสาขาอาชีพของตน
12. แน่วแน่แก้ไขในสิ่งผิด กล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ผิดและมีความแน่วแน่ที่จะแก้ไข

13. ปิดทองหลังพระ ไม่โอ้อวด มุ่งแต่ผลงาน ไม่หวังคำชมเชย ภูมิใจแต่ความสำเร็จ
14. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
สรุปผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้
 1. การศึกษาคดี
 2. มีความเฉลียวฉลาด
 3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม
 5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 7. มีความเพียรพยายาม
 8. มีความรับผิดชอบ
 9. มีความกล้า
 10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
 11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
 12. มีความสามารถในการพูด
 13. มีอารมณ์ขัน
 14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
 15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
 16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานมีมาตรฐานในการทำงาน
 17. เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
 18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
 19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
 20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ดี
 21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
 22. มีความสามารถตัดสินใจดี
 23. มีเหตุผล ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
 24. มีผู้ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้า
 25. เป็นผู้มีความยุติธรรม
 26. มีความเสียสละสูง
 27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน

28. มีบุคลิกลักษณะดี
29. ไม่เคร่งระเบียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหิน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
40. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
41. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้
42. เป็นผู้ไม่โอ้อวด ทรนง ะโสโอหัง
43. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
44. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
45. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
46. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ

สิริรัตน์ โกสโยกานนท์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ภัทร จำกัด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านสติปัญญา ด้านความกระตือรือร้น ด้านความฉลาดสุขุม และด้านความเครียด มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างองค์ประกอบบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านสติปัญญา ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความสงสัย ด้านความสุกุม ด้านความอิสระเสรี ด้านการ

พึ่งตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรีสกุล สังข์ศรี (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษามีดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับคุณลักษณะของผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะด้านสนใจความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะมีคุณลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีคุณลักษณะด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

กิตติชัย รุจิมงคล (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12

บุญเหลือ เมธโยดม (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร เรียงตามลำดับคือ ความต้องการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการพัฒนาทักษะความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์งาน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และความต้องการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ ได้แก่ การใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงและบริหารงาน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วุฒิชัย วรชิน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ร้อยละ 72 และตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางทักษะในการบริหารและคุณลักษณะแรงจูงใจ

ธนศ ยูคันตวนิชชัย (2549 : 10) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงานเป็นทีมของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดหนองบัวลำภู พบคุณลักษณะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารดังนี้

1. ความกล้าหาญ อดทน กล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรมเห็นแก่ส่วนรวม
2. มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน เชื้อมั่นในตนเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่นตนเองได้

3. ลำดับความสำคัญของงาน มีการวางแผนงาน และไต่ร่ตรงก่อนลงมือ

4. มอบอำนาจ โดยเชื่อมั่นสมาชิก และวางใจสมาชิกในการมอบอำนาจ

5. สร้างความร่วมมือร่วมใจ ด้วยการสร้างความสามัคคีและเป็นแบบอย่างที่ดี

นิธิดา บุรณจันทร์ (2550 : 70) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยการเป็นต้นแบบที่ดีได้แก่

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น
3. มีจิตสำนึกในความเป็นครูที่ดี มีจรรยาบรรณ ให้โอกาสบุคลากรในการแก้ไขข้อผิดพลาด

4. มุ่งเทในการทำงาน

5. ตรงต่อเวลา

6. เอาใจเขามาใส่ใจเรา

7. พุดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ มีเหตุผล สุขุม ใจเย็น

8. ตัดสินปัญหาด้วยความเที่ยงธรรม

9. มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

10. แต่งกายสุภาพ และดูกาลเทศะ

คณพศ ลิทธิเลิศ (2550 : 106) ศึกษาวิจัยเรื่องจริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมในการบริหารซึ่งได้แก่

1. ความอดทน
2. ความพยายาม
3. ความซื่อสัตย์
4. สุจริต
5. ความละเอียดในการกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
6. การส่งเสริมผู้กระทำดี
7. การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม
8. ทำงานอย่างสร้างสรรค์
9. มีความโปร่งใส

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยอาศัยแนวทางการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เกิดขึ้นในช่วงต้นปี ค.ศ. 1950 ภายหลังจากที่นักวิจัยเกิดความท้อแท้ใจในการศึกษาเชิงคุณลักษณะ และหันมาให้ความสนใจในประเด็นคำถามว่า ที่จริงนั้นผู้นำเขามีพฤติกรรมอย่างไรต้องงานและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา แทนที่จะกำหนดลงไปว่าผู้นำนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร (Yukl 2001 : 11)

พฤติกรรมของผู้นำนั้น ไพอททอร์ย์ เจริญพันธุ์ (2540 : 5) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การกระทำ การแสดงออกของบุคคลที่สามารถสังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 เช่น ทำงาน เดิน พูด ความขยัน ความรับผิดชอบ เป็นต้น ส่วน สมยศ นาวิการ (2540 : 12) กล่าวว่าหมายถึง การศึกษาว่า ผู้นำนั้นปฏิบัติอย่างไรกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ได้แก่ วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง เป็นต้น

วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายคลึงกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่ามิวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (one best way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (born leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำระยะแรกนั้นได้ทำการทดสอบการใช้เวลา รูปแบบกิจกรรม ความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่ในการบริหารงานของผู้นำ และยังทำการตรวจสอบว่า ผู้นำสามารถจัดการกับความต้องการ แรงบีบบังคับ และความขัดแย้งอย่างไรบ้าง วิธีในการศึกษาจะใช้การสังเกต

การจดบันทึก แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกรณีประวัติต่าง ๆ อย่างไรก็ตามก็ยังไม่สามารถประเมิน หรือกำหนดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ระยะต่อมาจึงให้ความสนใจในการจำแนกพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลให้มีความชัดเจนลงไปว่ามีรูปแบบ ซึ่งการวิจัยได้ใช้วิธีการสำรวจ การศึกษาภาคสนาม และการใช้แบบสอบถาม และต่อมาก็ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับตัวชี้วัดประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยทำการศึกษาโดยการทำการทดลองในห้องปฏิบัติการ การศึกษาภาคสนาม และการใช้เกณฑ์ปลีกย่อยต่างๆ ในการวัดเพื่อหาข้อสรุป ในความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Yukl 2001 : 12)

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งรูปแบบการศึกษา ออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

รูปแบบการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่างๆ

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University)

เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยการริเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล

(Dr. Carroll L. Shartle) ต่อมาในปี ค.ศ. 1949 เฮมฟีลล์ และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดที่ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

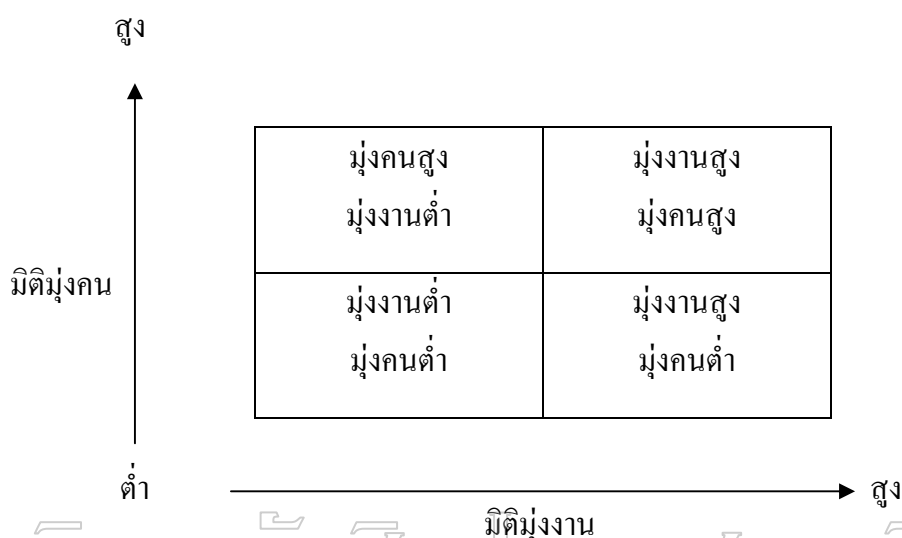
มิติที่ 1 คือ กิจสัมพันธ์ (initiating structure)

มิติที่ 2 คือ มิตรสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกรหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่าง เช่น ผู้นำที่มุ่งผลงานก็มักจะพยายามกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ พุ่มพองกายและแรงใจให้กับงาน เสียสละทุกสิ่งทุกอย่างให้กับองค์กร แต่กลับละเลยทางด้านความต้องการของพนักงานมองข้ามในเรื่องขวัญและกำลังใจตลอดจนถึงสวัสดิการของพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น ปรึกษาปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติ 2 มิติ ที่แยกออกจากกันโดยอิสระ (two-dimensional view) ซึ่งสามารถดูได้จากภาพประกอบ คือ ถ้าเอาพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลงบนกราฟแล้ว พฤติกรรมแบบหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y คือแยกกันอยู่คนละแกน เป็นอิสระแทนที่จะอยู่แกนเดียวกัน (Donnelly 1978)



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 ควอดแดรนต์ (quadrant) การเป็นผู้นำของโอไฮโอสเตท (Ohio State)

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchar, Management of Organizational Behavior :

Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International, Inc., 1993), 92

สรุปว่า คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่เป็นอิสระจากกัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ

ในตอนแรกคณะผู้วิจัย สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรม แบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจมากขึ้น สถิติของการขาดงาน และการลาออกน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะต่อมา พบว่า ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้นและในบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นในเวลาต่อมา คณะผู้วิจัยจึงสรุปว่า ไม่มีพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University)

นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้คือ (Lunenburg and Ornstein 1996 : 82)

- 2.1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian)
- 2.2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
- 2.3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire)

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ มีความแตกต่างกันโดยอาจสรุปการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ
3. ผู้นำแบบเผด็จการก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยกับผู้ใต้บังคับ

บัญชา

4. พฤติกรรมเฉื่อยจะเปลี่ยนพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม

5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบเผด็จการจะสูงกว่าภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำที่สุด

สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทั้ง 3 แบบนี้อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้ง 3 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ หากผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสม จะสามารถทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน เริ่มศึกษาโดย เรนซิส ลีเคอร์ท (Rensis Likert) โดยมุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย 3 ประการคือ

1. ความพอใจในการทำงาน
2. อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน
3. ผลผลิตและประสิทธิผล

ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งผลผลิต (production-centered) ผู้นำแบบนี้จะยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

2. แบบมุ่งคน (employee-centered) ผู้นำแบบนี้จะยึดลูกน้องจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540 : 50)

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

ในการทำวิจัยต่อ ๆ มา ลีเคอร์ท พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

นอกจากนั้น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 216) ยังกล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกัน คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว หนึ่งระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมมุ่งคน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (one dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เริ่มในปี ค.ศ. 1974 โดยการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ภายใต้การนำของ ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) ซึ่งเป็นการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชแกน โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสอง

แบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

5. ทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Tri-Dimension Theory)

วิลเลียม เจ เรดดิน (Reddin W. J.) เป็นคนแรกที่เพิ่มมิติที่ 3 ของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเข้าไปซึ่งเดิมมีเพียง 2 มิติ ผลงานของเรดดิน เป็นงานที่บุกเบิกประสิทธิภาพสามประการของผู้นำ (The Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 มิติ ตามแกน X Y Z ดังนี้ (Reddin 1970 : 210)

1. มิติด้านกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นมิติด้านแกน X เน้นภารกิจ การจำแนกงานตามสายการบังคับบัญชา การพัฒนาตนเองในการทำงาน
2. มิติด้านสัมพันธ์ภาพ (Relationship Orientation) เป็นมิติด้านแกน Y เน้นความสัมพันธ์กับบุคคล
3. มิติด้านประสิทธิภาพ (Effective Orientation) เป็นมิติด้านแกน Z มุ่งเน้นความเหมาะสมของงานและความเหมาะสมของสัมพันธภาพ ซึ่งให้เห็นว่าสถานการณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินงานอันเกิดจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา หากผู้นำสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ก็เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และหากไม่สามารถปรับพฤติกรรมได้เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ

เรดดิน ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ โดยเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540 : 50)

1. แบบเอาเกณฑ์ (Seperated)

เป็นแบบนักรักสันนิษิต ชอบของแก่ยัดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดติดและต้องทำอะไรตามเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น และยังเป็นคนไม่เอาเพื่อนเอาฝูง หรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหนเพราะไม่เอาทั้งงานและคน นับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2. แบบเอางาน (Dedicated)

เป็นแบบของคนที่เขาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งงานมากขยัน มั่นใจ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยันมั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นแบบเอาการเอางาน แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นคือเน้นที่งานมากกว่าคน

3. แบบสัมพันธ์ (Related)

เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ยอมรับผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่อยากจะกระทบกระเทือนใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือ บุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่าการทำงาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

4. แบบประสาน (Integated)

เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารัก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

จากแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ เรดดีนแยกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ได้อีก 8 แบบ ดังนี้ ((Reddin 1970 : 217))

1. นักเลียงงาน (Deserter) มักเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ ในการทำงานทุกอย่าง ไม่สนใจในงานของตน ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน งานจะดำเนินไปได้ช้ามาก

2. นักปฏิบัติตามระบบหรือเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่รักษากฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ กำหนดแผนงานโดยเคร่งครัด ไม่มีการยืดหยุ่น แต่พบว่ามักจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามคำสั่ง แต่จะไม่ได้รับความมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

3. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ไม่กล้าดูว่า ผู้ร่วมงาน เพราะกลัวว่าเขาจะโกรธเสียใจ กลัวสัมพันธภาพจะต้องขาดไป จึงปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

4. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้จะไม่ใช้วิธีการเผด็จการที่รุนแรง แต่ทำงานโดยมุ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานและสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือได้เป็นอย่างดี

5. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งงานทุกอย่าง ไม่สนใจ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของลูกน้อง ผู้นำจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ไม่สนใจด้านมนุษยสัมพันธ์

6. นักเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) ผู้นำที่มุ่งเน้นผลงานเป็นสิ่งสำคัญ ทำงานอย่างมั่นคง แน่นอน และเด็ดขาด มักจะประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าในการงาน ผู้นำแบบนี้มีทั้งความสามารถและเทคนิค มีประสบการณ์เป็นอย่างดีที่จะโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ดี

7. นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งงานและสัมพันธภาพ แต่มักไม่สามารถที่จะผสมผสานทั้งสองอย่างให้เหมาะสมได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล

8. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้กระตือรือร้น เอาใจใส่ในงาน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ตลอดจนการติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม มีผลงานอยู่ในระดับดี

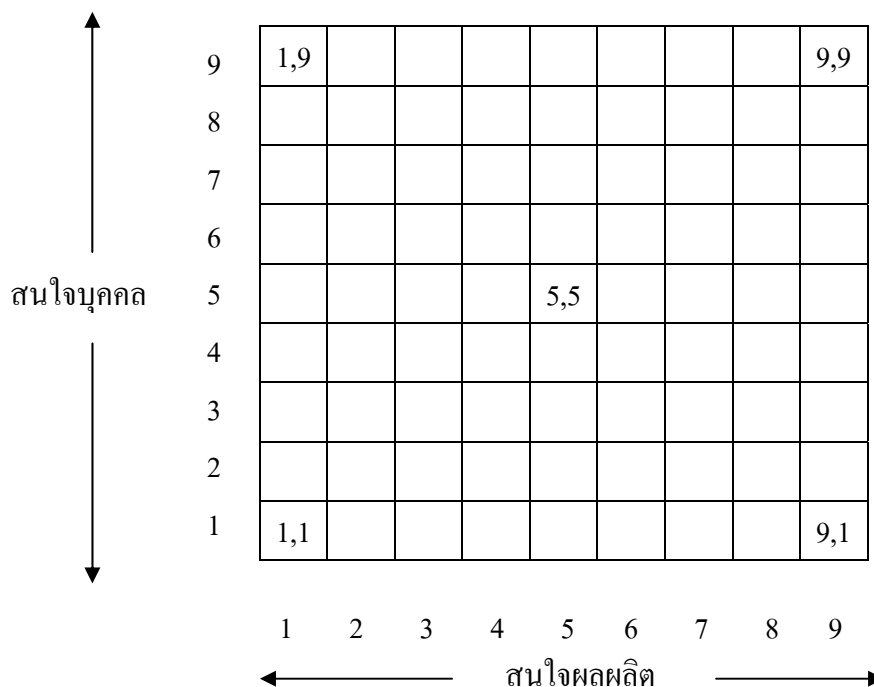
สรุปได้ว่า ผู้นำแบบที่มักทำให้งานมีประสิทธิภาพ (Effective) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเป็นนักบริหาร นักพัฒนา นักปฏิบัติตามระบบ และนักเผด็จการมีศิลป์ สำหรับผู้นำที่มักทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเป็นแบบนักบุญ นักประนีประนอม นักเลี้ยงงาน และนักเผด็จการ

6. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory)

ของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และเจน เอส. มูตัน (Jane S. Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกซึ่งยังคงมีจุดเน้นแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คือแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน ซึ่งมีส่วนผสมของมิติมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่าง ๆ กัน

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (two - dimension grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) ซึ่งแบบมุ่งคนจะแทนแกนตั้ง กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (concern for production) ซึ่งการเชื่อมโยงทั้ง 2 มิติ จะปรากฏประเภทภาวะความเป็นผู้นำ 5 แบบ (Blake and Mouton 1964 : 136) ตามตารางดังนี้



แผนภูมิที่ 4 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing,1978), 10.

ที่จุด 1,1 นั้น นักบริหารจะมีระดับความสนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เอาไหน (impoverished)

ที่จุด 9,9 จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด 1,1 ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญอย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต และถือกันว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด เรียกว่า ผู้นำแบบสร้างทีม (Team builder)

ที่จุด 5,5 จะเป็นจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติจะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (middle-of-the-reader)

ที่จุด 1,9 เป็นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุงคน (country club manager)

ที่จุด 9,1 (เป็นจุดที่ตรงกันข้ามกับจุดที่ 1,9) จุดนี้เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับผลผลิตมาก แต่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุงงาน (Task manager)

7. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหาร 4 ระบบ ของริเคิร์ท และคณะ (Likert and Others) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถานบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ร่วมกันทำงานมากกว่า 30 ปี เพื่อหารูปแบบ และพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพและได้เสนอระบบการจัดการ 4 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องใช้ในการบริหาร และการจัดการตามลักษณะผู้นำ คือ

ระบบที่ 1 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำ หรือผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจในตัวผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา การตัดสินใจและการบัญชาขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาจะถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อแม้ หรือการแสดงความคิดเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างห่างเหินมีลักษณะเหมือนหนูกับแมว

ระบบที่ 2 เป็นการบริหารงาน ในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อถือผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาบ้างเล็กน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชามีลักษณะเช่นเดียวกับลักษณะนายกับบ่าว ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาอาจแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่อำนาจการตัดสินใจหรือการสั่งงานยังขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว

ระบบที่ 3 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นอันเป็นเหตุเป็นผลได้อย่างเต็มที่ อำนาจการตัดสินใจบางอย่างอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง การติดต่อสื่อสารเป็นระบบสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยอยู่ในลักษณะที่อาจเรียกได้ว่าเป็นคู่คิดคู่ปรึกษา

ระบบที่ 4 เป็นการบริหารงานในลักษณะที่ผู้นำให้ความเชื่อใจ และให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดีโดยอยู่ในลักษณะช่วยกันคิดช่วยกันทำ

เมื่อได้ศึกษากระบวนการจัดการทั้ง 4 อย่างลึกซึ้งแล้ว อาจสรุปพฤติกรรมการบริหารของผู้นำในแต่ละระบบทำให้เกิดผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

ระบบที่ 1 ผู้บริหารมีความเป็นเผด็จการสูง สั่งการและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไม่เชื่อถือความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ใช้วิธีการขู่บังคับให้ปฏิบัติงาน ถือตนเองเป็นใหญ่และสำคัญที่สุด การทำงานมุ่งหวังผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง พฤติกรรมบริหารงานเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า “ผู้นำแบบเผด็จการมุ่งประโยชน์ใส่ตน” (exploitive authoritative leader)

ระบบที่ 2 ผู้บริหารวางท่าเป็นผู้ใหญ่ ในลักษณะที่ต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพยำเกรงเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นบ้าง แต่การตัดสินใจยังยึดมั่นอยู่กับความคิดเห็นของผู้นำเป็นใหญ่ การจูงใจให้ปฏิบัติงานยังคงยึดถือการขู่บังคับและการให้สินจ้างมากกว่า การให้กำลังใจพฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า “ผู้นำแบบเผด็จการนักบุญ” (benevolent authoritative leader)

ระบบที่ 3 ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบบางอย่างให้ทำโดยลำพัง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบางระดับหรือบางคนมีอำนาจตัดสินใจในบางเรื่องได้ พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่า “ผู้นำแบบที่ปรึกษา” (consultation leader)

ระบบที่ 4 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก ให้ความไว้วางใจเชื่อใจและให้เกียรติ เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายของงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

8. รูปแบบของภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) และ ทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregar 1960) ดังนี้

1. ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) เป็นทฤษฎีการจัดการแบบเก่า ซึ่งผู้บริหารที่ใช้การปกครองแบบออกคำสั่ง สั่งการและควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด เชื่อว่า มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบให้มีการสั่งการและควบคุม ไม่ต้องการรับผิดชอบใด ๆ เป็นคนขาดความกระตือรือร้น หลีกเลียงงานขาดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นทฤษฎีการจัดการแบบใหม่ เขาพบว่า ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติของคน โดยเฉพาะธรรมชาติเกี่ยวกับการจูงใจ จึงเชื่อว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่เกียจคร้านหรือ หละหลวม เชื่อถือไม่ได้ คนเราสามารถควบคุมตนเองได้ หากมีการจูงใจที่เหมาะสมผู้นำต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงาน ชอบแสวงหางานที่จะทำด้วยความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การปกครองของผู้นำจึงใช้การจูงใจ ดังนั้น ผู้นำควรจะเป็นผู้ชี้แนวทาง เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้ประสานงาน

การจูงใจ ผู้นำสามารถทำได้ด้วยการสร้างขวัญ และความพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจด้วยความตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ

การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นกุญแจ หรือ หัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานเอง การสร้าง

ขวัญและความพอใจ ในการทำงานอาจจะทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงแต่วิธีการที่สำคัญและง่ายแก่การปฏิบัติซึ่งมีดังนี้ คือ

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เขาจะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำหรือที่อดหยหมคกำลัง ก็ไม่ควรแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะพวกเขาส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ถามข่าวคราวและทุกข์สุขของพวกเขาในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้เขามีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้ามิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่พวกเขาปฏิบัติงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจใ้การทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานอาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าผู้ปฏิบัติงาน ทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานดีจะทำให้เขาสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทน หรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดี ตั้งอกตั้งใจการทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากพวกเขาเหล่านั้นเกิดความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถจะไปร้องทุกข์กับผู้ใด ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน สถานประกอบนั้น ๆ ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้เขาทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้อ่างระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

บุคลิกภาพของผู้นำที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คงจะเห็นได้ชัดแจ้งว่า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลแต่ละคนนั้น สิ่งสำคัญที่แสดงออกอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลก็คือบุคลิกภาพ บุคลิกภาพนี้มีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือเป็นไปตามธรรมชาติ คือลักษณะของรูปร่างและสิ่งที่ได้พัฒนาสร้างสรรค์ขึ้นในภายหลัง คือ พฤติกรรม

คนส่วนมากมักนึกไม่ถึงว่า ในกระบวนการบริหารงานทุกอย่าง บุคลิกภาพของการเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ

ซึ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ดี ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 38) ได้เสนอหลักการสำคัญในการปฏิบัติตนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีซึ่งเป็นปัจจัยทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. วางแผนในการดำเนินงานไว้ให้พร้อม
2. วางระบบ ระเบียบในการทำงานไว้ให้พร้อม
3. จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถและรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. เป็นผู้เนะงาน สอนงาน และฝึกอบรม ให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการทำงาน
5. แสดงกริยา วาจา และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าพบปะร้องเรียนฟังพินิจได้
7. ให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือในการดำเนินงานของผู้ร่วมงาน
8. ให้ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ให้เกียรติกับผู้ร่วมงาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
9. ขยันและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอและรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
10. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี อุทิศเวลาให้กับงาน คิดตามงานอยู่เสมอ
11. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่ ถูกต้องกาลเทศะตามหน้าที่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยที่รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำดังนี้

เทียบ ชูเรือง (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในองค์กรพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัยมีดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่างในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์ มิติขวัญ และมิติกรุณาปราณีในระดับปานกลาง มิติมุ่งงาน มิติอุปสรรค และมิติเห็นห่าง อยู่ในระดับต่ำ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านด้านสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การ มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับสูง มิติขวัญในระดับปานกลาง

มิติมิตรสัมพันธ์และมิติเห็นห่าง ในระดับต่ำ ส่วนมิติขาดความสามัคคีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นไปในทางลบ ระดับปานกลาง มิติอุปสรรคและมิติมุ่งงานเป็นไปในทางลบเช่นกัน

3. บรรยากาศองค์การขององค์การพัฒนาเอกชนภาคใต้ โดยรวมเป็นแบบแจ่มใส คือบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนมีความสุขสบายใจ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีขวัญกำลังใจดีมาก มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การนี้

ไลเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง 2540 : 271) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ ซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คำแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเข้มแข็งและต้องอาศัยบทบาทของการสื่อสารในการทำงานเป็นคณะ

สุภาพร รอดถนนอม (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามความคิดของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ราชดำเนินอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

2. ระดับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตามความคิดของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหาร อาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานทั่วไปมีความสำเร็จในระดับสูง

3. พฤติกรรมผู้นำมีทีมงาน และมีทีมงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยพฤติกรรมผู้นำมีทีมงานสัมพันธ์ สามารถทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 91.00 และมีทีมงานสัมพันธ์ ร่วมกับมีทีมงาน สามารถทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านภาพรวมได้ร้อยละ 100

จรินทร์ พิภพประไพ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย : จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการนำของผู้บริหารหญิงในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยมีดังนี้

1. อายุ เมื่ออายุมากขึ้นพฤติกรรมการบริหารจะเปลี่ยนไปจากพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ทางด้านการปฏิบัติงาน ไปสู่ด้านการบริหาร และมีการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากขึ้น ในกลุ่มผู้หญิงทำงานที่มีอายุน้อยกว่า จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมาย เมื่ออายุมากขึ้นจะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบชี้นำมากขึ้น มีพฤติกรรมแบบบรรลุเป้าหมายน้อยลง และมีสัดส่วน

ในการร่วมใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนมากขึ้น

2. การศึกษา แนวโน้มความสัมพันธ์ของปัจจัยการศึกษาคล้ายกับปัจจัยด้านอายุ คือยัง การศึกษาสูงขึ้น พฤติกรรมการบริหารแบบมีทีมงานจะเปลี่ยนจากด้านการปฏิบัติงานไปสู่ด้านการบริหาร และมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น ผู้หญิงที่มีการศึกษาน้อยกว่า จะมีพฤติกรรมแบบชี้นำที่ชัดเจน เมื่อมีการศึกษาที่สูงขึ้น จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น และมีสัดส่วนในการแสดงพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมและแบบให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาโท จะมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน กว่าในทุกกลุ่ม ขณะที่ยังคงพฤติกรรมแบบชี้นำอยู่ด้วย

3. อายุงาน การพิจารณาปัจจัยอายุงานนั้น พบว่าต้องพิจารณาควบคู่กับปัจจัยตัวอื่น ด้วยเพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนขึ้น แต่โดยรวมแล้วมีแนวโน้มคล้ายกับการพิจารณาตัวแปรด้านอายุและการศึกษา ยกเว้นในกลุ่มผู้หญิงที่มีการศึกษาน้อย แต่มีอายุการทำงานสูง จะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานด้านการปฏิบัติงานสูง แต่ไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มากนัก และยังพบว่าในกลุ่มผู้หญิงกลุ่มนี้ มีการใช้พฤติกรรมแบบชี้นำและการบรรลุเป้าหมาย โดยจะมีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่ไม่ค่อยมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม และแบบให้การสนับสนุน

4. ตำแหน่งงาน กลุ่มผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับต้น จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานด้านปฏิบัติงานสูง และในกลุ่มผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงจะมีพฤติกรรมแบบมุ่ง

ความสัมพันธ์มากกว่า โดยมีมิติของการปฏิบัติงานด้านบริหารมากขึ้น ความเหมือนกันของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง คือ แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมายและแบบชี้หน้าที่ชัดเจน ส่วนผู้นำระดับสูงจะมีพฤติกรรมแบบชี้แนะและแบบมีส่วนร่วม

อภิญา กังสนารักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการแบ่งปันอิทธิพล โดยการแบ่งปันอิทธิพลนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหาร องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูล โดยในขณะต้องมีระบบสารสนเทศในการบริหาร ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และการนำเสนอข้อมูล ตลอดจนมีลักษณะและประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารคณะให้กับบุคลากรในคณะ และองค์ประกอบด้านการแบ่งปันอำนาจ โดยผู้บริหารคณะควรมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคน และมีภูมิหลังด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ

เพ็ญสิริ อุดมผล (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

สมนึก จิตรีปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศโรงเรียนได้ร้อยละ 16.60

แนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ยุคการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency) เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1967 (Chemers 1984 : 93) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นจากการที่ว่า การศึกษา

ภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรหลาย ๆ ตัว เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิจัยจึงทำการวิจัยต่อไป โดยพยายามหาองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ

วิธีการศึกษาผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

จากผลการวิจัยที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และผลการวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมแบบใดของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทันเนนบาว์ม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt 1973 : 95-101) ได้เสนอสูตรประสิทธิผลของผู้นำไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

$$E = f(I, f, s)$$

สูตรนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

E คือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ยืนยันว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งตัวแปรย่อยของสถานการณ์นั้น ทันเนนบาว์มและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt 1958 : 95-101) ใช้ตัวแปรในการศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ 3 ตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรด้านผู้นำ
2. ตัวแปรด้านผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ตัวแปรด้านสถานการณ์

เกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ พิชาย รัตนคิลก ณ ภูเก็ต (2546. อ้างถึงใน วราจกณา เทียมภักดี 2547 : 17) กล่าวว่า สถานการณ์ (Situation) ที่กล่าวถึงในทฤษฎีประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

1. ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ
3. ธรรมชาติขององค์การ

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ มีทฤษฎีที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fieldler's Contingency Model)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)
3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)
4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม-ยัตตัน (Vroom-Yetton)

ทฤษฎีทั้ง 4 เหล่านี้มีสาระสำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fieldler's Contingency Model)

ฟิลด์เลอร์ (Fieldler 1967 : 13) เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ เขาได้เสนอทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หรือที่เรียกว่า “ตัวแบบสถานการณ์” (Contingency Model) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยกล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งได้แก่ แบบพฤติกรรมของผู้นำ และสถานการณ์

1. องค์ประกอบที่เรียกว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1.1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงาน

1.2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งมีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

แบบพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองแบบสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นำ โดยฟิลด์เลอร์ได้สร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้นที่เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker Scale) หรือ เรียกว่า แอลพีซี (LPC) โดยแบบวัดนี้มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบขึ้นด้วยคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน ดังตัวอย่าง เช่น

นำพอใจ	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่นำพอใจ
เป็นมิตร	8 7 6 5 4 3 2 1	เป็นศัตรู
ไม่ยอมรับ	1 2 3 4 5 6 7 8	ยอมรับ
เครียด	1 2 3 4 5 6 7 8	ผ่อนคลาย

คะแนน LPC จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนต่ำ แสดงว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) ส่วนผู้ที่ตอบได้คะแนนสูง แสดงว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated) (Fiedler and Garcia 1981)

2. องค์ประกอบที่เรียกว่า สถานการณ์ หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มได้ สถานการณ์นี้วัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Fiedler and Chemers 1984 : 45-49)

2.1. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึงระดับของการใช้อำนาจของผู้นำ (มี มาก หรือ น้อย) ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ขอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ ขอมรับในภาวะผู้นำ รวมถึงการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้คุณหรือให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมาย ทั้งนี้เพราะหากอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมีสูง ผู้นำก็จะมีอำนาจในการวางแผน กำหนดงาน และประเมินผลงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและให้โทษ เพื่อสร้างความสำเร็จที่ดีให้แก่คำสั่งและคำชี้แนะของผู้นำ แต่หากอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ หรือมีอำนาจเหนือลูกน้องน้อย ผู้นำก็จะไม่สามารถให้รางวัลให้โทษ และประเมินผลงานของลูกน้องได้

การประเมินอำนาจในตำแหน่งของผู้นำพิจารณาได้ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2549 : 126)

1. ผู้นำสามารถให้รางวัลและลงโทษลูกน้องได้โดยตรงหรือโดยผ่านการแสดงความเห็นหรือไม่
2. ผู้นำมีอำนาจเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง การว่าจ้าง หรือปลดลูกน้อง ออกจากงานได้โดยการใช้อำนาจโดยตรงหรือโดยผ่านการเสนอความเห็นหรือไม่
3. ผู้นำมีความรู้ที่จำเป็นต่อการมอบหมายงานและการสอนงานแก่ลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
4. การประเมินการปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำคนนี้หรือไม่
5. ผู้นำได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการจากองค์กรหรือไม่

2.2. โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงาน (ชัดเจน หรือ ไม่ชัดเจน) หรือ โครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย มีกำหนดงาน วิธีการทำงาน โดยเฉพาะ มีการอธิบาย และมีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด

หากมีโครงสร้างงานที่มีความชัดเจนสถานการณ์จะพิจารณาว่าผู้นำเป็นที่น่าพอใจ ในทางตรงกันข้ามหากโครงสร้างงานไม่มีความชัดเจนหรือระดับโครงสร้างงานต่ำสถานการณ์ก็จะไม่เป็นที่น่าพอใจ

การประเมินโครงสร้างของงานในหน่วยงานพิจารณาได้ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2549 : 80)

1. เป้าหมายของงานมีการระบุหรือทราบอย่างชัดเจนหรือไม่ งานที่ทำได้ถูกระบุหรือทราบกันอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด

2. การทำงานนี้ให้สำเร็จมีเพียงหนทางเดียวหรือไม่ ถ้าปัญหาที่พบในการทำงานสามารถแก้ไขด้วยวิธีการเพียงหนึ่งหรือวิธีเท่านั้น ก็แสดงว่างานนั้นมีความชัดเจน มากกว่างานซึ่งสามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาได้หลายวิธี

3. คำตอบหรือวิธีการแก้ปัญหาามีเพียงคำตอบเดียวหรือไม่ ถ้าคำตอบที่ถูกมีเพียงคำตอบเดียวเท่านั้นสำหรับงานงานหนึ่ง ก็แสดงว่างานนั้นมีความชัดเจนสูงมากกว่างานที่มีคำตอบที่ถูกต้องได้หลายคำตอบ

4. การตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานทำได้ง่ายหรือไม่ เพียงใด ถ้าสามารถตรวจสอบและประเมินค่าได้ ก็แสดงว่างานดังกล่าวมีความชัดเจนสูง

2.3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในองค์การ (Leader-Member Relations) (ดี หรือ ไม่ดี) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับ และให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำที่มีอยู่ ปัจจัยนี้ นับว่าสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เมื่อสมาชิกเกิดความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจะ เป็นไปในทางที่ดี และจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหาก ความสัมพันธ์เป็นไปในทางที่ไม่ดี ความร่วมมือในการปฏิบัติงานย่อมน้อยลง สิ่งเหล่านี้จึงเป็น ตัวกำหนดว่าแบบผู้นำควรจะเป็นแบบใด

การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มพิจารณาได้ ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2549 : 80)

1. สมาชิกในกลุ่มพยายามปกป้องผู้นำจากเรื่องยุ่งยากต่าง ๆ หรือไม่
2. สมาชิกในกลุ่มเตือนให้ผู้นำระวังเกี่ยวกับปัญหาที่จะกระทบต่อกลุ่มหรือไม่
3. สมาชิกในกลุ่มมีความซื่อสัตย์ในการทำงานหรือไม่
4. สมาชิกในกลุ่มทำงานตามที่ผู้นำต้องการ หรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้นหรือไม่
5. สมาชิกในกลุ่มให้โอกาสผู้นำเข้าร่วมพูดคุยสังสรรค์ด้วยหรือไม่

6. สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นมิตร และอยากทำดีต่อผู้นำด้วยความจริงใจหรือไม่
ในการศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967) ได้จำแนกสถานการณ์
ออกเป็น 8 แบบดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

สถานการณ์ ที่	ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับ สมาชิก	โครงสร้างของ งาน	อำนาจใน ตำแหน่ง	ระดับของ การควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากสถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์ ที่ฟีดเลอร์กำหนดขึ้นในตัวแบบจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าแต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่ายหรือยาก สถานการณ์เอื้อ หรือไม่เอื้อต่อผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำควบคุมได้ง่าย และเป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการเกิดประสิทธิผลในงานมากที่สุด แล้วลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2-8 โดยสถานการณ์ที่ 8 จะเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำควบคุมได้ยากที่สุด และเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำในการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีของฟีดเลอร์ได้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (มีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1996) นี้แรกเริ่มถูกเรียกว่าเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางเพื่อการวิจัย โดยพยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สถานการณ์ และพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถานการณ์

สถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะพิจารณาจากระดับวุฒิภาวะ (Maturity level) ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวุฒิภาวะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้

- 1.1 ระดับของความต้องการความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 การศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.4 ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 1.5 ประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำ

เฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1984 อ้างถึงใน Luthans 1998 : 412) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบมอบอำนาจ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบขายความคิด และผู้นำแบบสั่งการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating style) ผู้นำจะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถมาก มีความรับผิดชอบสูง และมีประสบการณ์ ผู้นำจึงมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงาน และความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating style) ผู้นำจะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ จึงส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ร่วมกัน ผู้นำในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระดับสูง แต่ให้ความสำคัญกับงานในระดับต่ำ

แบบที่ 3 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling style) ผู้นำเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถในระดับที่ต่ำ ผู้นำจึงอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงาน และความสัมพันธ์ในระดับเท่า ๆ กัน

แบบที่ 4 ผู้นำแบบสั่งการ (Telling style) ผู้นำเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ หรือประสบการณ์ต่ำ จึงเป็นผู้ตัดสินใจ และออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ผู้นำในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานมาก แต่จะไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกน้องเลย

สรุปการจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และสามารถปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง (Leadership style) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ด้วย

3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นรูปแบบการวิเคราะห์เส้นทาง-เป้าหมาย พัฒนาโดย เฮาส์ (House 1974, อ้างถึงใน Sullivan and Decker 1997 : 9) ทฤษฎีนี้ได้พัฒนามาจากการศึกษาความเป็นผู้นำของรัฐโอไฮโอ และรูปแบบความคาดหวังของการงาน โดยเชื่อว่า ผู้มีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีนี้จึงควรพิจารณาสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาความสำเร็จของงาน โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีการริเริ่มงาน โดยเน้นการทำงานและเน้นสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานไปด้วย นอกจากนี้ยังเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำผู้ตามให้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้นมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. จูงใจผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี
2. กำหนดงานให้เฉพาะเจาะจงให้ความชัดเจนเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน
3. กำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงานซึ่งจะส่งผล

ให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพสูงด้วย

นอกจากนั้น เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell 1974 : 81-97) ได้กล่าวว่าผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ตามได้ โดยการเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่

จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทาง หรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรควางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำต้องเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน โดยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธี ดังนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนมีความชัดเจน (Path clarification) ได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ผู้นำสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำของทฤษฎีนี้ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นคล้าย ๆ กับมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ โดยกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์และมิทเชลล์ กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงไม่ใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้ผสมแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวูม และยัตตัน (Vroom and Yetton)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ผ่านมา ได้ศึกษาถึงลักษณะและรูปแบบของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้นำต้องคำนึงถึง เพื่อกำหนดแบบของผู้นำให้มีความสอดคล้อง แต่แนวทางทั้งหลายนั้นไม่ได้เป็นแนวทางที่จะแสดงให้เห็นว่าผู้นำควรจะทำปฏิบัติอย่างไร หรือควรตัดสินใจอย่างไรที่จะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ วูม และ ยัตตัน (Vroom and Yetton) จึงได้นำเสนอทฤษฎีที่จะให้รูปแบบที่ชัดเจนว่า ผู้นำควรใช้การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลอย่างไร

หลักการพื้นฐานของทฤษฎี วูม และ ยัตตัน (Vroom and Yetton) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประการ โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยการพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตโนมัติโดยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะของอัตโนมัติโดย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังนี้ (Lunenburg and Ornstein 1996 : 160)

AI ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

AII ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

CI ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคลเพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ

CII ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ

GII ผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มบทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตราได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ วูม และ เฮตัน ผู้นำคนหนึ่งสามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Lunenburg and Ornstein 1996 : 161) ในการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม ส่วน ครีฟ (Draft 1999 : 110) กล่าวว่า การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย อาจจะมีแรงกดดันในระยะเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จารุณี ธรนิตยกุล (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษา มีดังนี้

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้คุณค่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน
2. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณค่า และอำนาจตามตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนอำนาจการให้โทษไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. ลักษณะอำนาจที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ คือ อำนาจอ้างอิง โดยสามารถอธิบายความแปรผันของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 36.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. ลักษณะอำนาจที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยอำนาจทั้งสองประเภทนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 24.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สาลินี ศรีสง่า (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับสถานการณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การใช้อำนาจในการบริหารด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้คุณ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจร่วมปรึกษาหารือ ด้านอำนาจโดยตำแหน่ง สามารถพยากรณ์สถานการณ์ในโรงเรียนได้ร้อยละ 53.04

อานวย ศิริแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารี ชินสุวรรณ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร 7 ตัวแปรคือ อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล และอำนาจเชื่อมโยง และประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ การเอาใจใส่ต่อการจัดการเรียนการสอน และความสัมพันธ์ที่ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การใช้อำนาจบังคับ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้ อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุมาพร วงศ์ประยูร (2545 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยสถานการณ์ และลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิทธิศักดิ์ ดอกบัว (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ขององค์กรที่เอื้อต่อผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กร

บริหารส่วนตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำและ ประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและ อำนาจตามหน้าที่เอื้อต่อผู้นำในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง

อุทัย โนภาส (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อเสริม ประสิทธิภาพในการทำงานในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจ อ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ ตามลำดับ ส่วนประสิทธิผลในการ ทำงาน พบว่าด้านการปรับตัว และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอยู่ในระดับมากถึงปาน กลาง ส่วนประสิทธิผลด้านการบูรณาการและมีจิตมุ่งต่อองค์การอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคลหรือ องค์การของมหาวิทยาลัยจะต้องถูกตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้มหาวิทยาลัยและนักวิชาการ กลายเป็นผู้ทำอะไรได้ตามอำเภอใจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบ ราชการ มีหลักการสำคัญดังนี้ (บัญชา สมบูรณ์สุข 2541 : 3)

1. มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ คือ ไม่ใช่ ฐานะเทียบของทางราชการ การบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
2. โดยเหตุที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐจึงยังคงสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรร งบประมาณในเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งหมายความว่มหาวิทยาลัยมีสิทธิที่จะใช้จ่ายเงินได้ตาม ระเบียบวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด แทนที่จะเป็นระเบียบที่หน่วยงานราชการ เช่น กระทรวงการคลังกำหนด
3. โดยเหตุที่เงินจัดสรรให้มหาวิทยาลัยเป็นเงินของรัฐ รัฐจึงมีอำนาจที่จะตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีหน้าที่จัดทำบัญชีที่เหมาะสม และสำนักคณะกรรมการ ตรวจสอบเงินแผ่นดินมีอำนาจที่จะตรวจบัญชีการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย
4. มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการออกระเบียบการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการสรรหา เจ้าหน้าที่ในการรับและการจ้าง การเลื่อนขั้นตำแหน่ง (มหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาการเลื่อน ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์) การให้ออก ตลอดจนค่าตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้ง เงินเดือน สวัสดิการ และการจ่ายบำเหน็จเมื่อออกจากงาน
5. ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยซึ่ง ไม่ได้เป็นข้าราชการนั้น เป็นที่ยอมรับในหลักการร่วมกันว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดอัตราให้

เหมาะสม และเป็นอัตราที่จะแข่งขันกับเอกชนได้ในตลาดแรงงาน หลักการนี้เป็นที่ยอมรับโดยสำนักงานประมาณ และมหาวิทยาลัยมีอำนาจที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนได้เองจากงบประมาณที่ได้รับเพราะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป

6. มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดระเบียบอื่นเกี่ยวกับการเงิน และการพัสดุ โดยไม่ต้องยึดระเบียบกระทรวงการคลัง เพื่อให้เหมาะกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีสิทธิกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

การบริหารการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐ

วิจิตร ศรีสอาน (2541 : 13) ได้กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยนั้น จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และมีหน้าที่หลักคือ ประมวลความต้องการทางการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเสนอนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการอุดมศึกษาต่างๆ

2. องค์กรและการบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระ มีการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น ยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ สภาคณาจารย์ และกรรมการประจำหน่วยงานในระดับต่างๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้างาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชา ให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารบุคคล เน้นการเข้ายากองง่าย จัดในรูปแบบไม่เป็นระบบราชการ เน้นการบริหารงานบุคคลที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทางด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ความประพฤติ ตลอดจนศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการ เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยโดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงพอ ในขณะที่เดียวกันต้องมีนโยบายที่จะขจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและบุคลากรออกจากมหาวิทยาลัย

4. การบริหารการเงิน มีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเสนอการจัดสรรเงินอุดหนุน

มหาวิทยาลัยในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) อาศัยวิธีการจัดงบประมาณในรูปแบบแสดงผลงาน (Program Budgeting) และมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุม เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเกิดประโยชน์สูงสุด

จะเห็นได้ว่าการบริหารภายใต้การกำกับของรัฐค้ำึงถึงปัจจัยด้านโครงสร้างทางสังคม และการกระจายอำนาจการศึกษา ซึ่งเป็นสาเหตุให้มีการกำหนดนโยบายการออกนอกระบบราชการของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายการบริหารและงบประมาณเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมีผลต่อการบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงและเป็นหัวใจอันสำคัญต่อการบริหารภายใต้การกำกับของรัฐ (ทบทวมหาวิทยาลัย 2543 : 34)

นอกจากนั้น อภิชาติ เทิดโยธิน (2543 : 37) กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น รัฐบาลจะดูเฉพาะ Input และ Output ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยรับผิดชอบกระบวนการ โดยรัฐบาลยังต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้ยังคงรักษามาตรฐานและค่าเล่าเรียนที่ต่ำอยู่ โดยเชื่อว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลแล้วทำให้คุณภาพดีขึ้น เนื่องจากมีการประเมิน การประกันคุณภาพจะพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนระบบ หรือระเบียบให้เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสังคม โดยมีจิตสำนึกที่จะประหยัดพึ่งตนเอง โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานกับผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) และผู้สนับสนุน โดยเน้นผลงานเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนที่ดีขึ้น

กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2546 : 84) กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเอาส่วนดีของระบบเอกชนซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงและคล่องตัวสูงเข้ามาปรับปรุงใช้ในระบบการบริหาร การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพต้องค้ำึงประเด็นหลักดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการจะต้องสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ และนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ
 - 1.1 เพิ่มผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ
 - 1.2 เพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน
2. การบริหารงบประมาณที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย

แอปเพียวบัม และแพตตัน (Appelbaum and Patton 2002 : 91) นำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยดังนี้คือ

1. ความพึงพอใจในการศึกษาของนักศึกษา
2. ความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรในคณะ
3. สุขภาพอนามัยขององค์กร
4. การพัฒนาด้านวิชาการ
5. การพัฒนาความชำนาญและคุณภาพของคณะ
6. การพัฒนานักศึกษาและพัฒนาอาชีพของนักศึกษา
7. การสื่อสารในระบบเปิด
8. การสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์
9. ความสามารถในการกระจายทรัพยากร

บุษบา บุศยพลากร (2542) เสนอปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารมีดังนี้

1. ปัจจัยความชัดเจนของนโยบาย
2. การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานและความพร้อมของทรัพยากร

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี (เดิมอยู่ในระบบราชการ ก่อนออก

นอกระบบในปี พ.ศ. 2539)

3. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
4. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
5. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
6. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

งานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง (ไม่รวมมหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง) ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
3. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ข้อมูลทั่วไป

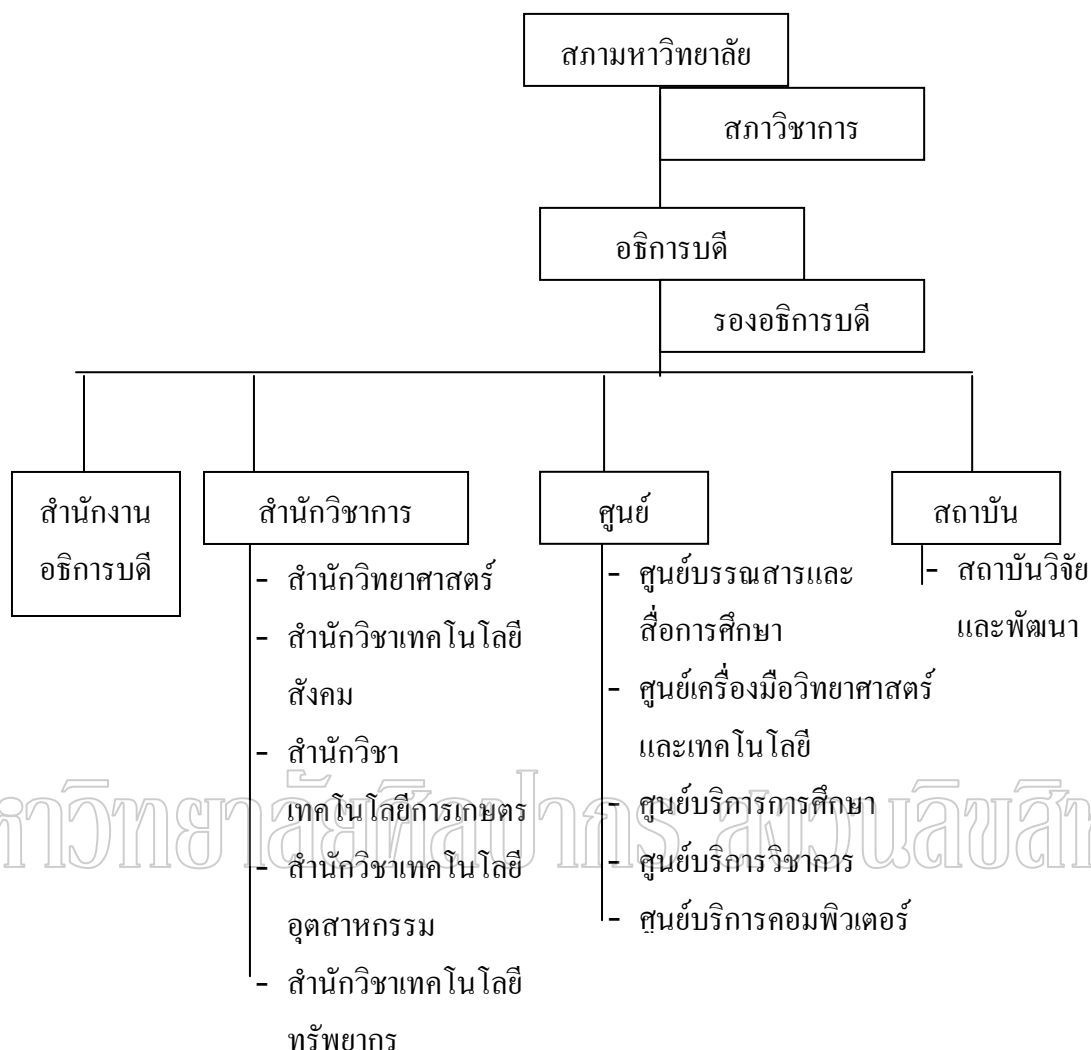
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตั้งอยู่บริเวณอ่างเก็บน้ำห้วยยอด ตำบลสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีเนื้อที่ประมาณ 7,000 ไร่ บนที่ดินป่าสงวนเสื่อมโทรม จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 (ราชกิจจานุเบกษา 2533, สุรพล นิติไกรพจน์ 2543, กิตติพงษ์ วงศ์วิชิตและคณะ 2543) และได้เปิดดำเนินการเรียนการสอนครั้งแรกเมื่อเดือนพฤษภาคม 2536

รูปแบบการบริหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับของรัฐ และมีรูปแบบการบริหารงานที่เรียกว่า “รวมบริการประสานภารกิจ” ยึดหลักการกระจายอำนาจและการปกครองตนเอง (Self - Governnance) โดยการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการส่วนใหญ่ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารจะมีลักษณะกลุ่มบริหารที่มีคณะเป็นคณะบุคคล มีกลุ่มสำนักวิชาแบ่งเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ 5 สำนักวิชา

โครงสร้างการจัดองค์กรการบริหาร

โครงสร้างการจัดองค์กรการบริหารกำหนดให้เป็นแนวราบ (Flat Organization) โดยให้มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนไม่สลับซ้อน และวางโครงสร้างการจัดองค์กรวิชาการ แบบกลุ่มสหวิทยาการ (Cluster) ซึ่งเอื้ออำนวยให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหาร และนวัตกรรมทางการศึกษาในการดำเนินงาน องค์กรที่ถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุม การติดตามและประเมินผลรวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ ดูแลกิจการทั่วไปด้าน นโยบาย แผนงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติปริญญา สภาวิชาการ ทำหน้าที่ดูแลกิจการทางวิชาการ เช่น การสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2545)



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ประวัติความเป็นมาและรายงานประจำปี. [online] : <http://www.sut.ac.th/indexth.html>. 2545.

1. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกษามหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากการสรรหา มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย อีกทั้งมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสองคน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ ส่วนกรรมการอีก 5 คนเลือกจากคณาจารย์ประจำกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่น้อยกว่า 9 -12 คน ทั้งนี้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน โครงสร้าง

สภามหาวิทยาลัยจะเป็นคณะกรรมการมาจากภายนอกมากกว่าภายใน วาระการดำรงตำแหน่งของนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีวาระ 2 ปี

อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย คือ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนโยบายของมหาวิทยาลัยและการกำกับการทำงานของอธิการบดี นอกจากนี้ยังมีหน้าที่วางระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งการอนุมัติการจัดตั้งหน่วยงาน และหลักสูตรต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

2. สำนักงานอธิการบดี เป็นศูนย์กลางการบริหารของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ประสานนโยบายทุก ๆ ด้าน ดำเนินงานบริหารธุรการโดยประสานงานกับส่วนงานบริหารอื่นๆ แบ่งส่วนงานเป็น 9 ส่วน ได้แก่ ส่วนสารบรรณ ส่วนอำนวยการ ส่วนแผนงาน ส่วนการเจ้าหน้าที่ ส่วนการเงิน ส่วนพัสดุ ส่วนอาคารสถานที่ ส่วนกิจการนักศึกษา และส่วนประชาสัมพันธ์

3. สำนักวิชา ทำหน้าที่ด้านการสอนและการวิจัย แบ่งส่วนงานเป็นส่วนธุรการสำนักวิชาต่างๆ และสถาบันวิจัยในปัจจุบันมี 4 สำนักวิชา คือ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาวิศวกรรม สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม และสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร

4. ศูนย์ ทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และดำเนินงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปัจจุบันมีจำนวน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์คอมพิวเตอร์

5. สถาบัน ทำหน้าที่ดำเนินการประสานงาน ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งแสวงหาทรัพยากรเพื่องานดังกล่าวนี้ด้วย ในปัจจุบันมีจำนวน 1 สถาบันคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา

องค์กรบริหารเป็นองค์คณะบุคคลในรูปแบบของสภา มี 2 สภา คือ สภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินการโดยทั่วไป และควบคุมดูแลเฉพาะด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การบริหารงานบุคคล การออกระเบียบและข้อบังคับการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติปริญญา สำหรับองค์คณะบุคคลในสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่งได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน ซึ่งเลือกตั้งคณาจารย์ และกรรมการมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 9 แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้ จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คน นายกสภา

มหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรือรับเลือก หรือได้รับเลือกตั้งใหม่ได้

6. การบริหารงานวิชาการ สภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุดลำดับที่ 2 มีหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ โดยเฉพาะ เช่น การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งการควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของกิจการดังกล่าวนี้ด้วยสภาวิชาการประกอบด้วยประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี ส่วนกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น แต่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบันหรือศูนย์ และศาสตราจารย์ กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คน มีรองอธิการบดี 1 คน โดยคำแนะนำของอธิการบดีเป็นเลขานุการสภาวิชาการ กรรมการสภาวิชาการมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี และอาจได้ รับเลือกตั้งดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ วิธีการแต่งตั้ง และการใช้สิทธิของอาจารย์ในตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ตำแหน่งอาจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์พิเศษและศาสตราจารย์ ส่วนการบริหารงานบุคคลมีลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วยคณาจารย์ พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่ข้าราชการ มีระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์การลงโทษ ทั้งนี้กิจการทั้งหลายของมหาวิทยาลัย ไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

7. การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้สร้างระบบการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลัก 4 ประการ ในการพัฒนาระบบคือ

1. สอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานทางวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง

2. ยึดระบบคุณธรรม (Merit System)

3. เข้ายาก ออกง่าย

4. แข่งขันกับการจ้างในตลาดแรงงาน

องค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรกลาง ทำหน้าที่วางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกำกับให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักการของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง หรือนักวิชาการระดับสูง เช่น ศาสตราจารย์

สภาวิชาการ มีหน้าที่ดูแลในเรื่องพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการพิจารณางานทางวิชาการประกอบด้วยอธิการบดี และกรรมการจากหน่วยงานภายนอกอย่างน้อย 3 หน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (Standing Committee) ประกอบด้วยสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีเป็นรองประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 4 คน เป็นกรรมการผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน ผู้แทนคณาจารย์ประจำ 2 คน ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชาการ 1 คน ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกส่วนใหญ่มาจากเอกชน เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย

สถานภาพของบุคลากร บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานของรัฐ ไม่เป็นข้าราชการและไม่อยู่ใต้กฎหมายแรงงาน และกฎหมายประกันสังคม

มีระบบบริหารบุคคลที่เป็นของตนเอง โดยอาศัยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533

การสรรหา คัดเลือกและทดลองปฏิบัติงาน

1. ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเปิดและฟิลิปปิน
2. ใช้ระบบสัญญาจ้างก่อน ได้สถานภาพการเป็นพนักงานประจำ

2.1 สายวิชาการ (Academic) คืออาจารย์และนักวิจัย มีระบบสัญญาจ้าง 2 ระบบ คือ

2.1.1 สัญญาแรก 3 ปี หากเกิดผลงานทางวิชาการในระหว่าง 3 ปีแรกถึงขั้นต้องเปลี่ยนตำแหน่ง เช่น จากอาจารย์เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ก็จะได้สถานภาพเป็นพนักงานประจำ โดยไม่ต้องทำสัญญาที่สอง

2.1.2 สัญญาที่สอง 2 ปี ในกรณีที่ไม่มีมีการเปลี่ยนตำแหน่ง ต้องต่อสัญญาอีก 2 ปี มีการประเมินทุกปี และมีการประเมินการสอนทุกภาคการศึกษา

2.2 สายปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารทั่วไป (Non – Academic) สัญญา 2 ปี

การออกจากงาน พนักงานพ้นสภาพเมื่อ ตาย ลาออก สิ้นสุดสัญญา ทำผิดวินัยร้ายแรง ได้รับโทษจำคุก และครบเกษียณอายุ หรือให้ออกจากงานโดยไม่ถือเป็นความผิด ได้แก่

1. ยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน
2. ป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้
3. บกพร่องหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม
4. ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีติดต่อกัน 3 ปี (ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น)

5. ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเงินเดือน

สายปฏิบัติการ ประมาณ 1.5 เท่าของราชการ และสายวิชาการ ประมาณ 2 เท่าของราชการ สวัสดิการ ไม่ต่ำกว่าราชการ แต่เปลี่ยนวิธีการจัดให้เหมาะสม

1. ใช้เงินสำรองเลี้ยงชีพแทนบำเหน็จ-บำนาญ ตามปกติจะเรียกเก็บ 4% ของเงินเดือนแต่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีการเพิ่มให้อีก 8% รวมเป็น 12 % ซึ่งได้ทำการจดทะเบียนกับกระทรวงการคลังแล้ว และมีผู้จัดการระบบเงินลงทุนสำรองเป็นผู้ดูแล

2. เน้นสวัสดิการเสริมงานวิชาการเป็นพิเศษ เช่น

2.1 การเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical)

2.2 การให้บริการวิชาการ (Consultancy)

2.3 เน้นการใช้บริการสวัสดิการสังคมมากกว่าการจ้างเอง

8. การบริหารด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ลักษณะของรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนและทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาค เงินค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและค่าบริการ รายได้จากการลงทุนซึ่งมีเพียงร้อยละ 30 ของรายได้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การใช้ที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยดูแลหรือใช้ประโยชน์ รวมทั้งรายได้หรือผลประโยชน์อื่น ๆ มีหลักการคือ รายได้มหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ส่วนการบัญชีและการตรวจสอบ มีการจัดทำบัญชี การบัญชีกำไรขาดดุลภายใน โดยให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายหลัง

2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (Walailak University) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เกิดจากประชาชนรวมตัวกันจัดตั้งคณะกรรมการณรงค์ให้มีมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และเริ่มเสนอร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชเมื่อปี พ.ศ. 2535 และได้รับพระราชทานชื่อจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชว่า “มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” ซึ่งเป็นสร้อยพระนามในสมเด็จพะเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทั้งนี้มีการดำเนินการเรียนการสอนและการดำเนินงาน ณ ที่ตั้งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช

รูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีรูปแบบการบริหารอิสระจากราชการที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยสมบูรณ์” (Comprehensive University) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้มีลักษณะเป็นเมืองมหาวิทยาลัย (Residential University) เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน จัดให้เป็นแหล่งการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบในลักษณะอุทยานการศึกษา ด้านการบริหาร มีสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุด

สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ด้านการศึกษา การวิจัย การบริการ วิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงาน บุคคล การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหาร การอนุมัติปริญญา ฯลฯ

สภาวิชาการ มีหน้าที่ดูแลด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร การสอน การวัดผล การถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม

องค์กรการบริหารที่มีอำนาจสูงสุด คือ สภาสถาบันและสภาวิชาการ มีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร และด้านวิชาการ

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย คือ “มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นองค์การธรรมรัฐ เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นหลักในถิ่นเป็นเลิศสู่สากล”

รูปแบบการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นองค์รวมเพื่อให้องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเกี่ยวพันกันและมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตามพลวัตของระบบสังคม

ภารกิจหลักมี 4 ประการ ดังนี้ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ภารกิจทั้ง 4 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการตอบสนองต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น และก้าวไปสู่การพัฒนาในระดับสากล

โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

โครงสร้างองค์กร ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นตามกฎหมายการจัดตั้งของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ราชกิจจานุเบกษา 2541) กำหนดให้สำนักงานอธิการบดีมีหน้าที่ประสานและกำหนดโครงสร้างแนวราบ (Flat Organization) มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรและส่วนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ โดยแบ่งเป็น สำนักวิชา มีภารกิจด้านการสอนและการวิจัย สถาบัน มีภารกิจในการดำเนินประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย และศูนย์ มีภารกิจหลัก

ด้านการบริหารทางวิชาการแก่หน่วยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยรวมทั้ง บำรุง ศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนดำเนินงานในรูปของโครงการต่าง ๆ

สภามหาวิทยาลัย-----หน่วยตรวจสอบภายใน

อธิการบดี

สภาวิชาการ

สำนักงานอธิการบดี	สำนักวิชา	สถาบัน	ศูนย์
<input type="checkbox"/> ส่วนสารบรรณและอำนาจ	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาศิลปศาสตร์	<input type="checkbox"/> สถาบันวิจัย	<input type="checkbox"/> ศูนย์บริการการ
<input type="checkbox"/> ส่วนส่งเสริมวิชาการ	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาวิทยาศาสตร์	<input type="checkbox"/> และพัฒนา	<input type="checkbox"/> ศึกษา
<input type="checkbox"/> ส่วนประชาสัมพันธ์	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาวิทยาการจัดการ		<input type="checkbox"/> ศูนย์บรรณสารฯ
<input type="checkbox"/> ส่วนการเจ้าหน้าที่	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์		<input type="checkbox"/> ศูนย์คอมพิวเตอร์
<input type="checkbox"/> ส่วนการเงินและบัญชี	<input type="checkbox"/> สำนักวิชา		<input type="checkbox"/> ศูนย์เครื่องมือ
<input type="checkbox"/> ส่วนอาคารสถานที่	เทคโนโลยีการเกษตร		วิทยาฯ
<input type="checkbox"/> ส่วนพัสดุ	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์		<input type="checkbox"/> ศูนย์บริการ
<input type="checkbox"/> ส่วนแผนงาน	และทรัพยากร		วิชาการ
<input type="checkbox"/> ส่วนวิเทศสัมพันธ์	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาสหเวชศาสตร์ฯ		
<input type="checkbox"/> ส่วนกิจการนักศึกษา	<input type="checkbox"/> สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์		
<input type="checkbox"/> หน่วยประสานงาน กทม.			
<input type="checkbox"/> หน่วยงานช่วยนักบริหาร			
<input type="checkbox"/> ศูนย์วิทยบริการมหาวิทยาลัย			
วิทยาลัยกษัตริย์ จังหัดสุราษฎร์ธานี			

แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ที่มา : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. รั้ววลัยลักษณ์. [online] : <http://www.wu.ac.th/html>. 2545.

รูปแบบและลักษณะการบริหาร

1. ให้ความสำคัญในการตอบสนองต่อเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน ทั้งด้านศิลปะ และ วัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายในการบริการต่อสังคมโดยรวมทั้งในระดับชุมชนท้องถิ่น และทั้ง ประเทศ กล่าวคือสอดคล้องต่อนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับภูมิภาค และ

ความสำคัญต่อนโยบายการศึกษาต่าง ๆ โดยนำมาเป็นกรอบพิจารณาในภาพรวมไม่ได้ยึดติดกับรายละเอียด โดยค้นหาสิ่งที่ดีและสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ได้แล้วปรับปรุงร่วมกัน เพื่อให้หลุดจากกรอบพื้นฐาน และหลุดจากกรอบที่ไม่จำเป็น

2. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนาองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพขึ้นสู่ผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพในการเรียนรู้และตอบสนองเศรษฐกิจและท้องถิ่น

3. การพัฒนาคุณภาพวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร ไม่จำกัดอยู่ในสาขาใดสาขาหนึ่ง เน้นความต้องการโดยรวมและต้องมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงได้ ในการคัดเลือกนักศึกษาเน้นคุณภาพสูงสุด ผู้สำเร็จการศึกษาต้องคิดเป็น ทำเป็น

4. ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอุดมศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ใช้วิธีการให้อาจารย์อาวุโส เป็นพี่เลี้ยงแก่อาจารย์รุ่นใหม่ นอกจากนั้นยังจัดหาทุนในด้านอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรด้านงบประมาณทั้งการจัดหาเองและได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล มีจำนวนจำกัดและยังไม่เพียงพอจึงใช้เท่าที่มีอยู่และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะและรูปแบบการประกันคุณภาพ

1. การกำหนดมาตรฐานผลผลิตที่ตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านความจำเป็นต่อมาตรฐานความรู้ความหลักสูตรเน้นความต้องการ โดยรวมเป็นเกณฑ์

ด้านให้ความสำคัญต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักศึกษา เน้นความจำเป็นในอนาคต โดยการตอบคำถามให้ได้ว่าบัณฑิตในอนาคตจะเป็นอย่างไร

ด้านความจำเป็นในการแสวงหาความรู้ นิสัยใฝ่รู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานในอาชีพและชีวิตประจำวัน

การใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิต

มาตรฐานบัณฑิตพิจารณาจากผู้รับส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่รับผลผลิตไป

2. มาตรฐานการบริหารที่มีต่อการบริหารแผน ให้ความสำคัญต่อการจัดระบบสารสนเทศ ให้สามารถเชื่อมโยงได้ถูกต้องครบถ้วนตรงตามความต้องการ สนองตอบต่อความต้องการในแต่ละสาขาวิชา และมีการใช้ร่วมกัน ด้านความสำคัญต่อการจัดระบบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะใช้การพัฒนาเนื้อหาวิชาโดยการเชื่อมระบบสื่อสาร (online) สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือความชัดเจนของเป้าหมายที่มุ่งเน้นคุณภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน มีการจัดระบบงานอย่างชัดเจนและคล่องตัว การมอบหมายงานตรงกับความรู้

ความสามารถ มีวิธีการที่หลากหลาย มีความชัดเจนในการควบคุมกำกับติดตามและมีความรู้สึกที่ดีต่อการควบคุมดังกล่าว

3. การสนับสนุนให้บุคลากรมุ่งมั่นในการพัฒนางาน คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

3.1 ทักษะในการทำงาน

3.2 อัตรากำลังที่มีอยู่

3.3 เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน

โดยวิธีการคือ การประสานภารกิจที่ดี มุ่งงานบริการ โดยรวม (เน้นบริการรวมศูนย์แต่การบริหารไม่รวมศูนย์) เน้นผลผลิตเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงขอบเขตการทำงาน สิ่งดังกล่าวทำให้การพัฒนาความสามารถในการทำงานง่ายขึ้น

4. การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ การส่งเสริมชุมชน ท้องถิ่น เน้นการส่งเสริมรากฐานวัฒนธรรมชุมชน ให้เกิดความเข้มแข็ง การชี้วัดกิจกรรมทางวิชาการ ประเมินจากผลผลิตที่สนองตอบองค์กร

5. การจัดหาแหล่งความรู้ สื่อเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เน้นเนื้อหาที่เป็นพื้นฐานด้านเทคโนโลยี โดยถือว่ามีความเหมาะสมกับสภาพองค์กร และการนำมาใช้ตลอดจนความครบถ้วนตามหลักสูตร สำหรับบรรยากาศการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีสถานที่ร่มรื่น สภาพแวดล้อมที่ดีปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ที่ดี

6. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ มีมาก โดยยึดถือหลักเกณฑ์ที่ว่า มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งมีหน้าที่ประสานหน่วยราชการในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวหลักในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงานราชการนำไปปฏิบัติ

7. กิจกรรมการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการพิจารณาการทำงานร่วมกับชุมชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญต่อสื่อวิทยุโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์มาก

8. การประเมินอย่างเป็นระบบ เน้นการประเมินเป้าหมายมากกว่าสิ่งใด ซึ่งพิจารณาว่าการทำงานในบางโอกาสออกจากกรอบของตน กล่าวคือหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยละเอียด ในความเป็นจริงไม่อาจทำได้ ดังนั้นจึงต้องจากกรอบดังกล่าว

มาตรฐานการประกันคุณภาพ

1. เน้นเป้าหมายการปลูกฝังและพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต ดังนั้นจึงให้ความสำคัญต่อการวัดความสามารถในการแสวงหาความรู้ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน การเคารพ

ผู้อื่น การใช้เหตุผล การแก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้อื่น ความซื่อตรงและความรับผิดชอบ การช่วยเหลือแบ่งปัน

2. เน้นทรัพยากรที่พึงประสงค์ ด้านทรัพยากรที่เป็นนักศึกษา ไม่สามารถคัดเลือกคุณภาพได้ตามความต้องการ แต่พยายามสร้างคุณภาพให้เกิดการยอมรับจากภายนอก ด้านงบประมาณมาจากงบประมาณจากส่วนกลาง และรายได้ต่อหัวซึ่งต้องนำมารวมกันแล้วจัดสรร โดยมีจำนวนไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการวางระบบงบประมาณซึ่งสามารถทำร่วมกันได้ เน้นการบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพโดยใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด

3. เน้นการให้ความสำคัญต่อ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนงาน

4. เน้นความพึงพอใจ ความคาดหวัง บุคคลที่เกี่ยวข้องที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญต่อความภาคภูมิใจ การยอมรับผู้ที่สำเร็จจากสถาบัน ของผู้ที่เกี่ยวข้อง การให้ความสำคัญในด้านนี้มีความสำคัญมาก

5. เน้นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชน รูปแบบการประกันคุณภาพแบบองค์รวมให้ความสำคัญอย่างมากต่อภาวะผู้นำ การบริหารงานบุคคล การบริหารกระบวนการ ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องและผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ในด้านการวางแผนคุณภาพ อย่างมียุทธศาสตร์ ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

มาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพ

ให้ความสำคัญต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งระบบ (TQM) โดยบูรณาการทั้งระบบการบริหารคุณภาพเข้าสู่กระบวนการบริหาร การตรวจสอบพิจารณาจากดัชนีการบริหารการประกันคุณภาพแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังนั้นการใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งระบบ จึงต้องใช้หลักการพื้นฐาน (Basic Principle) กล่าวคือ การมองในภาพรวม ที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ศึกษากระบวนการตลอดเวลา เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เน้นการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คิดร่วมกัน

คุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งคณบดีสำนักวิชา

1. มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาสาขาที่เกี่ยวข้องกับสำนักวิชานั้น ๆ
2. มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ

3. สามารถปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้เต็มเวลาโดยไม่มีเงื่อนไข
4. เข้าใจนโยบาย สภาพและสถานะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างดี
5. ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง (conflict of interest) ใด ๆ เกี่ยวกับการกิจที่ได้รับ

มอบหมาย

6. สามารถสนองนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัยได้
7. สามารถสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และวิชาการของสำนักวิชา เพื่อให้มีการเปิดสอนหลักสูตรระดับนานาชาติ หรือหลักสูตรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
8. มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสายวิชาการสร้างผลงานด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง
9. สามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักวิชาให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เกิดจากการเรียกร้องของประชาชนจังหวัดเชียงรายที่ต้องการให้จัดตั้งสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดของตน ดังนั้นทบวงมหาวิทยาลัยจึงเป็นผู้รับผิดชอบจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 โดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ส่วนราชการ บนพื้นที่ 5,000 ไร่ ในบริเวณดอยแจ่ม อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ราชกิจจานุเบกษา 2541)

ปณิธานของมหาวิทยาลัยมีดังนี้

“เพื่อเป็นการปลูกป่าสร้างคน ด้วยการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้ฝึกฝนในการฝึกฝนตนเพื่อความรอบรู้ทางวิชาการประยุกต์ เผยแพร่รวมทั้งการศึกษาวิจัย การสอน การให้บริการทางสังคม ตลอดจนการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสอดคล้องกับทิศทางของประชาคมนานาชาติ โดยยึดมั่นในคุณธรรมและเอกลักษณ์ของชาติไทย เป็นศูนย์รวมของชาติ สิ่งแวดล้อมและกระจายความเสมอภาคทางการศึกษาไปสู่ภูมิภาคในทิศทางที่พึงประสงค์”

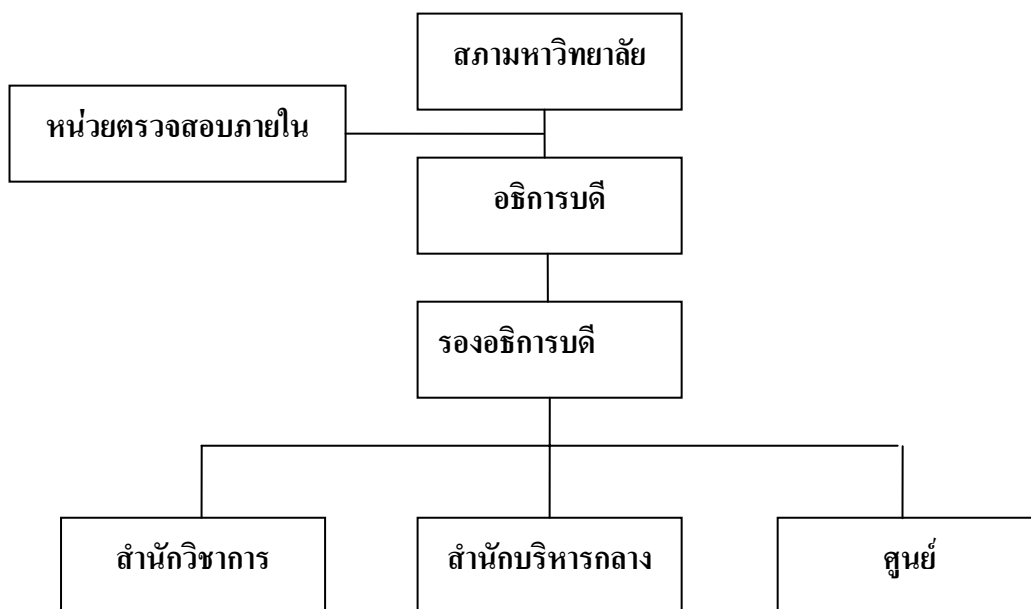
ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมี 7 ประการดังนี้

1. พัฒนาและผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ
2. แสวงหาค้นคว้าความรู้ใหม่
3. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์และนำความรู้ไปวงชน
4. สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติ
5. พัฒนาลิขิตแวดลอมให้ยั่งยืน
6. ปรับแปลงและพัฒนาเทคโนโลยี
7. เป็นขุมปญญาทางความคิดให้แก่ชุมชน

จะเห็นว่าภารกิจทั้ง 7 ประการที่กล่าวมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์กร ที่เน้นการสนองตอบต่อการพัฒนาในระดับภูมิภาค หรือเน้นการสนองตอบต่อยุทธศาสตร์การ พัฒนาภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีขอบเขตการพัฒนาครอบคลุมประเทศในอนุภาคลุ่มน้ำโขง ที่ ประกอบด้วย ประเทศไทย ลาว กัมพูชา สหภาพเมียนมาร์ และมณฑลยูนนานของจีน (ลือชัยและคณะ 2543 : 17)

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางการบริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ที่มา : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. คู่มือการทำงานประจำปี 2546. ส่วนนโยบายและแผน, เชียงราย 2546.

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงแบ่งส่วนงานเป็น สำนักงานบริหารกลาง สำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ สำนักงานบริหารกลาง กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน ทั้งนี้พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยต้องได้รับประโยชน์ตอบแทน ไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

มหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่กระทำการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่เช่น
1) ซื้อ จ้าง จัดหา ถือกรรมสิทธิ์ครอบครอง ร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน หรือกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน 2) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ร่วมลงทุนหรือลงทุน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

การดำเนินงาน มีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า แต่งตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อธิการบดีและประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกจากผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบเอ็ดคน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ มีอำนาจหน้าที่ได้แก่

วางนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ วางระเบียบ ออกข้อบังคับ ข้อกำหนด และประกาศของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และมอบหมายให้ส่วนงานใด เป็นผู้วางระเบียบออกข้อบังคับ และประกาศสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆ

แต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

อนุมัติแต่งตั้งงบประมาณรายรับ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย
สำนักวิชา ประกอบด้วยสำนักวิชาดังนี้

1. สำนักวิชาศิลปศาสตร์
2. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. สำนักวิทยาศาสตร์เครื่องสำอางค์

4. สำนักอุตสาหกรรมเกษตร
5. สำนักวิทยาศาสตร์สุขภาพ
6. สำนักนิติศาสตร์
7. สำนักวิทยาศาสตร์

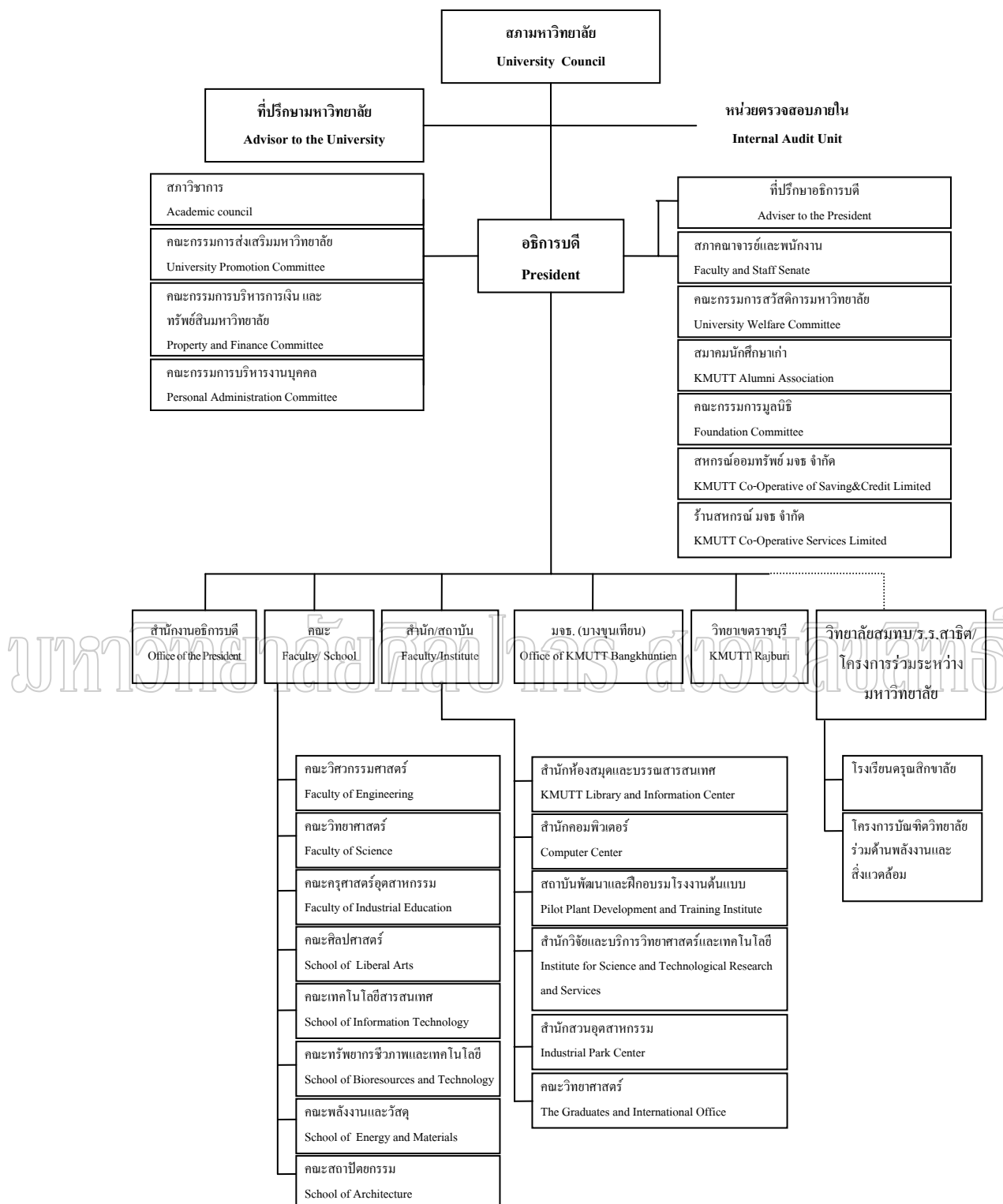
ในสำนักวิชา ให้มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของสำนักวิชา และจะมีรองคณบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย

คณบดีนั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากผู้ซึ่งได้รับปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น มีวาระการดำรงตำแหน่ง สี่ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นองค์กรนิติบุคคล เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มีโครงสร้างการบริหารในระดับนโยบาย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอก

โครงสร้างและองค์ประกอบเป็นไปตามกฎหมายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ราชกิจจานุเบกษา 2541) โครงสร้างหน่วยงานประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย. [online] :

<http://www.kumtt.ac.th/indexth.html>. 2545.

สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสองคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณบดีประจำหนึ่งคน จากผู้อำนวยการสถาบัน จากกรรมการสภาวิชาการหนึ่งคน และจากกรรมการวิชาการหนึ่งคน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเก้าคน ซึ่งจะได้ทรงโปรดเกล้าแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ในจำนวนหนึ่งจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวนไม่น้อยกว่าสองคน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินสองคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกโดยคำแนะนำจากมหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสองคน ซึ่งได้แก่นายกสภามหาวิทยาลัยเก้าหนึ่งคนและเลือกจากนักศึกษาเก่าที่เป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยอีกหนึ่งคน

อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยคือ วางนโยบายของมหาวิทยาลัย วางระเบียบ ออกข้อบังคับ ข้อกำหนด และประกาศของมหาวิทยาลัย ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล การกำหนดตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน การกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ การลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับและวางระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าส่วนงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

กลไกการดำเนินงาน ไม่มีสำนักงานและบุคลากรประจำ การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการจัดประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆและจัดประชุมตามวาระ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ

รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ

ในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต้องอยู่ในการกำกับของรัฐบาลซึ่งลักษณะของการกำกับนั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย (Hoy and Miskel 1991 : 58)

เนฟและคณะ (Neave and others 1994 : 157) ได้ศึกษารูปแบบในการกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีอยู่ 2 รูปแบบคือ รูปแบบแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐควบคุม (State Control Model) และ รูปแบบที่สอง ได้แก่ รัฐให้การสนับสนุน (State Supervising Model) เป็นการกำกับมหาวิทยาลัยโดยรัฐมีอำนาจเพียงควบคุมคุณภาพการศึกษา ส่วนอำนาจในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นของสภามหาวิทยาลัย รูปแบบการกำกับมหาวิทยาลัยแบบนี้ มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า American and British Models เป็นรูปแบบของการกำกับมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ และประเทศสหรัฐอเมริกาผสมกัน

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ (1) แบบสองสภา ประกอบด้วยสภาควบคุมดูแล (Board of Overseas) การบริหารงานของอธิการบดี ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลด้านหลักสูตร (2) แบบสภาเดียว ควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการ ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบมหาวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี (3) แบบสุดท้ายคือ สภาสามัญชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุดแต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Board of Trustee หรือ Board of Regents หรือ Board of Directors ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้ คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี ให้การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย พิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย รับเรื่องราวร้องเรียนและการคัดค้านคดีความ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัยมักมีอธิการบดีเพียงคนเดียวสำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐ

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการ

กำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัย ที่สำคัญในการบริหารคือใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณาถกแถลงเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการ คือสภาวิชาการมีขอบเขต อำนาจที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวางหลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร นักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล ในฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับจ้างปฏิบัติงาน ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ ประจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัยและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นมีผลงานด้านการสอนการวิจัย เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็นรายปีซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3 – 5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามการกำหนดของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลปฏิบัติต่อเนื่องทุก ๆ ปี

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภททดลองให้ปฏิบัติงานนั้นมีระยะเวลาทดลองงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างงานเป็นรายปี การตอบแทนการทำงานจะขึ้นอยู่กับการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4. การบริหารเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาลส่วนท้องถิ่นและรัฐบาลกลางมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่างๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค ในหลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลางโดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณา จัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบ ภายในโดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่างๆ เช่นรายได้จากการขายลิขสิทธิ์ทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ

กล่าวโดยสรุปรูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในต่างประเทศ จะมีการบริหารงานที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงอำนาจต่างๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารงานภารกิจการดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้วบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคมสาธารณชนตรวจสอบได้

ต่อไปนี้เป็นเปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับใน

ต่างประเทศ 2 แห่ง คือ Melbourne University หรือ Cambridge University

ตารางที่ 2 สรุปรูปแบบของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ในต่างประเทศ

สาระสำคัญ	Melbourne University	Cambridge University
1. สถานภาพ	นิติบุคคล(ในกำกับรัฐบาล)	ในกำกับรัฐบาล
2. วัตถุประสงค์	สอนแบบเน้นวิจัย	สอน
3. ขนาด	กลาง	ใหญ่
4. โครงสร้างการบริหาร	สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ กรรมการประจำสถาบัน	สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ กรรมการดำเนินตามภารกิจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สาระสำคัญ	Melbourne University	Cambridge University
5. อำนาจหน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัย	1. วางนโยบายของมหาวิทยาลัย 2. วางระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 3. อนุมัติการจัดตั้งและการยุบ เลิกภาควิชา 4. แต่งตั้งและถอดถอน อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี 5. ติดตามและประเมินผลการ บริหารงานของคณะผู้บริหาร	1. วางนโยบายของมหาวิทยาลัย 2. วางระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 3. อนุมัติการจัดตั้งและการยุบ เลิกภาควิชา 4. แต่งตั้งและถอดถอน อธิการบดี 5. ติดตามและประเมินผลการ บริหารงานของคณะผู้บริหาร
6. การบริหารงานบุคคล	มีคณะกรรมการบริหารงาน บุคคล	มีหัวหน้างานบริหารงาน บุคคลทำหน้าที่ดูแลบุคลากร ในมหาวิทยาลัย
7. การบริหารวิชาการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ
8. การบริหารการเงิน งบประมาณและ ทรัพย์สิน	คณะกรรมการจัดสรรใช้และ แสวงหางบประมาณ	คณะกรรมการตรวจสอบผล การปฏิบัติกิจการงานด้าน การเงินงบประมาณ

โดยภาพรวมของรูปแบบมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มีลักษณะของการบริหารงานภายในที่อิสระสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย และเอื้อต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารงาน การดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจากการผลการวิจัยของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยอาจารย์ ดร. กังวาน ขอดวิศิษฏ์ศักดิ์ และคณะ (2546 : 50) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ได้แก่

1. การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
2. นโยบายการลดอัตราค่าเล่าเรียนของภาครัฐ
3. การปรับลดงบประมาณในการสนับสนุนมหาวิทยาลัย

ดังนั้นการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพนั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ 3 ด้าน ดังนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและภายนอกรวมทั้งองค์การวิชาชีพ
2. การปรับปรุงรูปแบบของระบบงบประมาณ จัดสรรงบประมาณแบบ Block Grant และมีการกำหนดกรอบวงเงินเพื่อเตรียมแผนดำเนินงานได้ล่วงหน้า 3-5 ปี (Rolling Budget)
3. การปรับปรุงการบริหารงานบุคคล โดยจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ คือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง โดยผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทหน้าที่และมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติภาระหน้าที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จากการรายงานการประชุมระดับชาติ (Nation Conference of Professors of Educational Administration (บุรุษชัย จงกลณี ม.ป.ป : 14-15) เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้มีการประมวลปรัชญา ของการบริหาร การศึกษา ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบมาแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ที่สำคัญในการบริหาร (Application of intelligence to life problems)
2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of social group action)
3. ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือ ในความเห็น ธรรมชาติ และความสามารถของผู้อื่น (Respect of the individual)
4. ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหาร การศึกษา จะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่า เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของ การศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพ ของสังคม ในฐานะ ผู้นำผู้บริหาร จะต้องปรับปรุงการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Function Social Organization)

5. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการ แก่บุคคลอื่นทุกๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพที่สุด (Administrator as group instrument)
6. ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายมาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อและรับฟังความคิดเห็น ของบุคคล ทุกคนในวงการศึกษและในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of Communication)
7. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as leader)
8. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an educator)
9. ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้นทุก ๆ ทาง (Dedication of public education to community betterment)
10. ผู้บริหารจะต้องประสานงานประสานน้ำใจ ระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงาน การศึกษา (School community integration in education)
11. ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่าง คือ ประเมินวิธีการ หรือกระบวนการทำงานพร้อมๆ กัน ไปด้วยกับการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการทำงาน จะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two fold evaluation of Administration means and ends)
12. ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสีย ให้ผู้คนที่เหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร (Professional integrity and responsibility)
13. ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญ ทุกวิธีทาง เพื่อให้การบริหารงานของตนเองทันสมัย (Necessity for professional growth)

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2542 : 31) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับไว้ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นวิชาชีพชั้นสูงในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องรู้เข้าใจ และมีทักษะใน 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านกระบวนการ (process) มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมดูแล

1.2 ด้านที่เป็นงาน (task) ผู้บริหารจะต้องบริหารในเรื่องงานวิชาการ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักศึกษา งานธุรการและการเงิน

1.3 ด้านที่เป็นเทคนิค (technique) การบริหารต้องใช้เทคนิคและวิชาการ ตลอดจนศิลปะทั้งปวงในอันที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้บริหารการศึกษา

2.1 เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร

2.2 ศึกษาและให้ความรู้ทางด้านทฤษฎีการศึกษา แก่บรรดาอาจารย์และผู้สนใจ

2.3 จัดโครงการการเรียนการสอนให้เหมาะสม กับความต้องการของชุมชนและประเทศ

2.4 จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน

2.5 ร่วมมือในการคัดเลือกอาจารย์ และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของ

คณาจารย์เป็นไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.6 พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดีตลอดไป

2.7 พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมอาจารย์

2.8 วางแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งเป็นวันและเป็นปี

2.9 พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษา และด้านธุรกิจ

2.10 ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต

2.11 ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทางการศึกษา

2.12 ขอมเสียดสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของสถาบัน

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในฐานะเป็นผู้วางแผน

3.1 การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อจะได้วางแผนไปตามแนววัตถุประสงค์นั้นๆ

3.2 วางแผนปฏิบัติงานโดยกำหนดความมุ่งหมาย ขอบข่ายของงาน และแนวทางปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ รวมทั้งกำหนดวิธีการตรวจสอบติดตามผล และประเมินผลงานด้วย

3.3 การวางแผน ควรจะทำโดยคณะบุคคล เช่น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน

3.4 การวางแผน จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสถิติ และข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งได้มาจากแหล่งสถิติและข้อมูลหรือจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ และอื่น ๆ

3.5 การวางแผน จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาชุมชนอย่างถูกต้องตามหลักวิชา

3.6 ความล้มเหลวของการวางแผน มิใช่ความล้มเหลวของงานทั้งหมด ผู้บริหารควรถือว่าความล้มเหลวเป็นขั้นต้นของความสำเร็จ ควรจะนำความล้มเหลวมาศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

4. บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ติดตามและประเมินผล

การควบคุมและติดตามผลงาน

วัตถุประสงค์ การควบคุมและติดตามผลงานของโครงการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานถูกต้องและเสร็จสิ้นตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ เพื่อนำผลหรือข้อมูลจากการไปติดตามผลมาใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานตามโครงการให้สมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายของโครงการมากขึ้น

องค์ประกอบสำคัญสำหรับการควบคุมและติดตามผลโครงการ มีดังนี้

1. ต้องรู้วัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้
2. ต้องรู้ขั้นตอนการดำเนินงานและวิธีการดำเนินงานของโครงการ
3. ต้องรู้ค่าใช้จ่ายและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โดยแท้จริง
4. ต้องรู้ผลการดำเนินงานในขณะที่ติดตามผลรวมทั้งผลงานต่อเนื่อง
5. ต้องสามารถเปรียบเทียบความคุ้มค่าของโครงการที่ลงทุน
6. ต้องสามารถรู้สาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริงและสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ทัน
7. ต้องรู้จักจดบันทึก จะได้ใช้เป็นหลักฐานในครั้งต่อไป

ประเภทและรูปแบบสำหรับการควบคุม และติดตามผล มีดังนี้

1. การควบคุมและติดตามผลทางปริมาณ
2. การควบคุมและติดตามผลด้านคุณภาพ
3. การควบคุมและติดตามผลด้านเวลา
4. การควบคุมและติดตามผลด้านงบประมาณ
5. การควบคุมและติดตามผลด้านวิชาการ
6. การควบคุมและติดตามผลในแง่ความคุ้มค่าของโครงการ

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการควบคุมและติดตามผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การประเมินผลเป็นวิธีการอย่าง

หนึ่งที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนต่างๆ ตามที่วางแผนไว้

1. ประโยชน์หรือคุณค่าของการประเมินผล มีดังนี้

- 1.1 ทำให้ผู้บริหารรู้จุดบกพร่องของแผนงานหรือโครงการที่วางไว้
- 1.2 เป็นวิธีติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ
- 1.3 เป็นวิธีการหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.4 เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารอาจใช้ในการพิจารณาให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีเหตุผลและมีหลักฐานที่แน่ชัด
- 1.5 ทำให้ผู้บริหารสามารถนำความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนผลสำเร็จขั้นสุดท้ายของงานออกเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และรายงานหน่วยเหนือได้อย่างมีหลักฐานและมีเหตุผล
- 1.6 เป็นวิธีการหนึ่งในอันที่จะสะสมประสบการณ์และทักษะในการทำงานของผู้บริหาร ทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร โดยทางอ้อมอีกด้วย
- 1.7 เป็นวิธีการหนึ่งในการควบคุมงานของผู้บริหารหรือหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนที่รัดกุมและถูกต้องตามหลักวิชา
- 1.8 เป็นวิธีการหนึ่งที่จะปลูกฝังนิสัยความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 1.9 เป็นการตรวจสอบหรือทดสอบเครื่องมือหรืออุปกรณ์การประเมินผลงานของผู้บริหารว่าจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด ถ้าไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

จากที่กล่าวมาจึงสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในสถานศึกษาว่าควรจะมีดังนี้

1. เป็นผู้วางแผน กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
3. เป็นผู้ระดมทรัพยากร และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. สร้างความสัมพันธ์ และประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอก
5. ตัดสินใจแก้ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
6. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ

กังวาน ขอดวิศิษย์ศักดิ์ (2546 : 85) ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน พบว่า การบริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ประกอบด้วย

1. การบริหารวิชาการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา
2. การบริหารงบประมาณที่สัมฤทธิ์ผล
3. การบริหารงานบุคคล ที่ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

การบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ นอกจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารระดับกลาง เช่น คณบดี ก็มีส่วนสำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การบริหารงานอุดมศึกษามี ประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ซึ่งมีผู้เสนอหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

บุรุษชัย จงกลณี (ม.ป.ป : 11-12) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมี ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เกลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (Well rounder)
3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally)
6. มีความคิดริเริ่ม (Innitiative)
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice)
10. วางตัวดี (Bearing)
11. กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
14. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือของผู้ใต้

บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ประสาทพร สীগพลี (2540 : 61-62) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารในโลกยุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์
3. เป็นผู้ที่ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
4. มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสาร
5. มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

दनัย เทียนพุด (2541 : 244-245) ได้สรุปลักษณะผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาพัฒนาด้านต่าง ๆ

2. มีความรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ 2 นัย คือ

2.1 รู้จักหน้าที่ของผู้บริหารต่อลูกน้อง

2.2 ตระหนักในความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องทำอย่างไรจึงจะปกป้องว่าท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นั้น

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำคนให้ใช้ความรู้ ความสามารถ พลังความคิดทั้งหลาย เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การติดต่อสื่อสาร คือ ลักษณะของความสามารถในการถ่ายทอดความคิดออกเป็นการกระทำได้

5. การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเลือกที่จะคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ความกระตือรือร้น ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน

7. มองการณ์ไกล ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้น ๆ เกิดขึ้นได้

สุรศักดิ์ ปาเส (2543 : 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้าง ไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ถวิล อรรถเวช (2544 : 17 – 18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมืออาชีพในยุคปัจจุบันว่า ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

2. วัตถุประสงค์ นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย วัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาก็ได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมี การสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่างๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. จูงใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่ กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม้หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมีอาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตาม เหตุการณ์นั้นๆ ไม้ดิ่งเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ใน บางครั้งก็ต้องมี ความเด็ดขาด
10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

สมบัติ บุญประเคน (2544 : 20 – 21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วย งานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้ ผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบ กันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชามาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัล และ ยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ได้บังคับ บัญชา เกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม ไม้คิดถึงกับ ปัญหา

5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุน ให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมาประชาสัมพันธ์

6. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการดักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยบางชิ้นงานที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะ ของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จ ต่อการบริหารการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่ (สุรศักดิ์ ปาเฮ 2543 : 73)

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหว ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการ และบริหารงาน ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและสนอง ใด้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Analytical , Problem Solving , Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและ วิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุล ให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotion Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกมีจิตระลึกละเสมอ และแสดงออก ได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro activity inclination to Respond Purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกรวดต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือก ได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึก ของคนอื่น

10. มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าอะไรต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช (ม.ป.ป. : 6) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา หรือระดับมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการ
2. มีวิสัยทัศน์
3. เป็นนักบริหารมืออาชีพ
4. เป็นมนุษยศาสตร์
5. เข้าใจบริบทไทย
6. เป็นกลางและเป็นธรรม
7. คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม

จากการวิจัยของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2546 : 84) พบว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องตื่นตัวในการเปลี่ยนบทบาทให้เป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดย กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2546 : 21) กล่าวว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยน

บทบาทใหม่คือจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) และปรับเปลี่ยนบทบาทเชิงรับเป็นเชิงรุก นอกจากนั้นต้องติดต่อประสานงานหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น ติดต่อกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รวมทั้งองค์การวิชาชีพต่างๆ เพื่อตรวจสอบและรับรองสถานศึกษาในระดับสถาบันและระดับคณะ/ภาควิชา ตามลำดับ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะหรือสาขาวิชาสามารถผลิตบัณฑิตได้ตรงกับความต้องการของวิชาชีพและสามารถที่จะไปประกอบอาชีพได้

การบริหารงานในมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับกลาง อย่างเช่น คณบดี ซึ่งเป็นผู้คอยดูแลควบคุมการทำงานของคุณคณะวิชาต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจผู้วิจัยได้รวบรวมประเด็นเกี่ยวกับคณบดีดังนี้

คณบดี

ความหมายของคณบดี

คณบดี หมายถึง หัวหน้าคณะวิชาในมหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของคณะวิชา ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะวิชาของตน ต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน คณาจารย์ และบุคลากรอื่น ในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร และการนิเทศ กิจกรรมการสอน และสัมพันธ์ภาพกับนักศึกษา นอกจากนี้ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กล่าวว่า คณบดี หมายถึงหัวหน้าคณะวิชาในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันอื่นที่มีสถานะเท่าเทียมกัน มีความหมายตามตัวอักษรว่าผู้เป็นใหญ่ในคณะ โดยปกติแล้วตามกฎหมายไทยจะบัญญัติให้มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะวิชาในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันอื่น ๆ ที่เทียบเท่า โดยจะให้มีรองคณบดีเป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานด้วยก็ได้ อนึ่ง คณบดีย่อมเป็นผู้แทนในภารกิจทั่วไปของคณะ และรองคณบดีมีอำนาจหน้าที่ตามที่คณบดีมอบหมาย

การดำเนินงานต่าง ๆ ของคณบดีที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะสำเร็จลุล่วงได้นั้นคณบดีต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

คณบดีมีภารกิจมากมายดังที่ สุมนต์ สกลไชย (2550) กล่าวไว้ดังนี้

1. เช่นเพิ่ม เกี่ยวกับการลงนามแต่งตั้งบุคคล คณะกรรมการ ให้ความเห็นชอบในเรื่องต่าง ๆ จัดสรรงบประมาณ เลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาโบนัส
2. ประชุม โดยเป็นประธานที่ประชุม เช่นคณะกรรมการประจำคณะ นอกจากนั้นยังร่วมประชุมในคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น ประชุมสภามหาวิทยาลัย ประชุมคณบดี เป็นต้น

3. เปิดงาน โดยเป็นทั้งประธานกล่าวเปิดงานในพิธี
4. แก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งภายในคณะ ปัญหาการขาดบุคลากรและงบประมาณ ปัญหาคุณภาพของงานในคณะ
5. ผลักดันให้เกิดผลงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผน โดยการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ การมอบหมายงาน การติดตาม แก้ไข และรายงาน

สภาพการณ์ที่คณบดีต้องเผชิญในการทำหน้าที่บริหาร มีดังนี้

1. การต่อต้านจากผู้ไม่เห็นด้วย หรือผู้ที่เสียประโยชน์
2. ความยากลำบากในการตัดสินใจบางเรื่อง
3. มีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ในการตัดสินใจหรือการใช้ดุลยพินิจ
4. การไม่ได้รับหรือได้รับความร่วมมือจากภาควิชาหรือคณาจารย์ในคณะ
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจติดขัด
6. การถูกตรวจสอบในรูปแบบต่าง ๆ โดยกลไกของรัฐ
7. ระบบประเมินที่ราชการและสภามหาวิทยาลัยกำหนด
8. ทรัพยากรทางการบริหารมีจำกัด
9. การถูกร้องเรียน กล่าวหาและเป็นคดีความ ในคดีปกครอง คดีแพ่ง และคดีอาญา
10. กลุ่มพลังและกลุ่มกดดันที่มีและไม่มีผลประโยชน์อื่นแอบแฝง

การเตรียมตัวในการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มีดังนี้

1. เตรียมใจกับปัญหาทุกรูปแบบ
2. ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในฐานะผู้บริหาร โดยฟังให้มากขึ้น พูดให้น้อยลง
3. ศึกษาถูกระเบียบที่ใช้ในราชการ หรือรวบรวมระเบียบให้พร้อมในการนำมาใช้
4. ศึกษางาน ขอบเขต หลักการวิธีการ ขั้นตอนให้เข้าใจ
5. มีความพร้อมในการใช้ภาษาอังกฤษในระดับใช้งานได้ดี เช่นการฟังและการพูด

คุณสมบัติของคณบดี

ทินพันธ์ นาคะตะ (2546 : 73) คณบดีหรือผู้บริหารระดับกลาง ในระดับคณะวิชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญ เน้นการบริหารวิชาการ อันเป็นหัวใจสำคัญของอุดมศึกษา คณบดีจึงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมในทุกด้าน รอบรู้ในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ บุคลากรและการบริหาร มีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่ดี มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตน สามารถพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีวิสัยทัศน์กว้าง และยาวไกล มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และความก้าวหน้าในทางวิชาการ

คณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะวิชา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในคณะ ควบคุมดูแล และสั่งการในการดำเนินกิจการของคณะ ให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย งานด้านการสอน งานกิจการนิสิตนักศึกษา งาน กิจกรรมของคณะ งานงบประมาณ งานสำนักงาน การเป็นตัวแทนของคณะ รวมทั้งตอบสนอง ความต้องการของสังคม คณบดีจึงควรมีลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่
 - 1.1 สุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ทางสังคม ได้แก่
 - 2.1 มีการยอมรับจากสังคม ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
 - 2.2 มีความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ
 - 2.3 มีภูมิหลังที่น่าไว้วางใจ
 - 2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3. ทางบุคลิกภาพ
 - 3.1 มีความซื่อสัตย์
 - 3.2 ยุติธรรม
 - 3.3 มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
 - 3.4 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
 - 3.5 เป็นแบบอย่างที่ดี
 - 3.6 มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
 - 3.7 เชื้อมั่นในการตัดสินใจ
 - 3.8 มีความวิริยะอุตสาหะและอดทน
4. ส่วนบุคคล
 - 4.1 มีความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน
 - 4.2 มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา
 - 4.3 มีสติปัญญาไหวพริบ ปฏิภาณ

วีรุณ ตั้งเจริญ (2542 : 64-65) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของคณบดี ควรประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ

2. มีวิสัยทัศน์และศักยภาพ
3. มีจิตสำนึกสาธารณะ
4. มีจิตสำนึกจริยธรรม
5. มีแนวคิดในการบริหาร
6. มีการทำงานเป็นกลุ่ม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีรูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระ คล่องตัว ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2543 ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ

- 1.1 มีผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการสูงเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่หลักการและปรัชญาการศึกษา
- 1.4 มีความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนา

วิชาการทุกสาขา

2. คุณลักษณะด้านผู้นำ

- 2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 มีความใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทุกระดับ
- 2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจ
- 2.4 มีความสามารถในการประสานความสามัคคี ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ได้

บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

- 2.5 มีบุคลิกที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงาน
- 2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี
- 2.7 มีความรับผิดชอบสูง และมองการณ์ไกล

3. คุณสมบัติด้านการบริหาร

- 3.1 มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในการบริหาร
- 3.2 มีความสามารถในการวางแผนนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้

เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้

- 3.3 สามารถจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

3.5 สามารถดึงจุดคนดี มีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมทำงานต่อไป

3.6 สามารถใช้เวลาได้เต็มที่ ในการบริหารงานคณะ มหาวิทยาลัยและงานอื่นๆที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี

4.2 ได้รับความเชื่อถือ และยกย่องจากสังคมทั่วไป

4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่างๆทั้งในและนอกประเทศ

สุมนต์ สกลไชย (2550) กล่าวว่า คณบดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความสามารถทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เสียสละ ตั้งใจ รับผิดชอบและทุ่มเท ไม่ก้าวร้าว มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและบุคลากร

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร ฐานะเรียบและระบบงานของราชการและมหาวิทยาลัย มีความสามารถทำให้คนศรัทธา เชื่อมั่น และให้ความร่วมมือ ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในคณะ ใฝ่รู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมยอมรับการตรวจสอบและประเมิน มีหลักการที่ดีในการทำงานแต่มีความยืดหยุ่น ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง

มอริส (Morris 1981 : 12) กล่าวว่า คณบดีควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ 4 ประการดังนี้

1. มีความสามารถทางวิชาการสูง นั่นคือ ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์

2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการมาก่อน โดยเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหรือหน่วยงานทางวิชาการอื่นๆ

3. มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

4. เป็นอาจารย์ในคณะที่ได้รับการคัดเลือกจากคณาจารย์ในคณะ

เวบบเนอร์ และดอนโนฟิโอ (Wepner, Withit and D'Onofrio 2004) กล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่จำเป็นของคณบดี มี 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านปัญญา (Intellectual dimension) ประกอบด้วย ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การยอมรับความแตกต่างในบทบาทของแต่ละบุคคล ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการพูด ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการสืบค้นข้อมูล

2. มิติด้านอารมณ์ (emotional dimension) ประกอบด้วย การแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสม ความรู้สึกที่เต็มไปด้วยพลังและความเชื่อมั่น การมีจิตสำนึกเอาใจใส่ต่อสถานการณ์และบุคคล การให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำ การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล การเห็นคุณค่าของตนเองและรู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง

3. มิติด้านสังคม (social dimension) ประกอบด้วย ความอดทนต่อตนเองและผู้อื่น ความยึดถือข้อจำกัดของแต่ละบุคคล การจัดการกับความขัดแย้ง การสร้างสัมพันธภาพร่วมกับการทำงาน

4. มิติด้านจริยธรรม (moral dimension) ประกอบด้วย มีความยุติธรรม ยึดถือบทบาทหน้าที่ มีศีลธรรม คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความผาสุก

นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้วคุณบัติในยุคโลกาภิวัตน์ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

(McCorkle and others 1982 : 190 - 211)

1. วางตัวได้เหมาะสมในภาวะผู้นำ

2. มีความสามารถพิเศษและมีศักยภาพในภาวะผู้นำ นั่นคือ ต้องเป็นผู้รอบรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกคณะ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในคณะ

3. มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของคณะ

4. มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะ

5. มีความสามารถในการใช้กลุ่ม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารวิชาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับคณบดี

ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคณบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษาดังนี้

เกสรฯ สุขสว่าง (2540 : 339) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันในด้าน อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนพฤติ

กรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแต่ละแบบแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีจันทร์ พรจิราศิลป์และคณะ (2541 : 756) ทำการวิจัย เรื่อง คณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ สาย ก จำนวน 357 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ที่จะเป็นคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ควรมีความรู้ 40 ปีขึ้นไป ไม่จำกัดเพศ ได้รับวุฒิปริญญาโทขึ้นไป มีความสามารถในการบริหารเป็นหลักและต้องเก่งทางวิชาการด้วย ส่วนใหญ่เห็นว่า คณบดีควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยระดับรองศาสตราจารย์ แต่ผู้บริหารระดับอาจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์เห็นว่า คณบดี ควรมีตำแหน่งวิชาการเป็นระดับอาจารย์หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ก็ได้ ไม่ว่าจะมามีวิธีการคัดเลือกคณบดีแบบใด ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในคณะนั้นด้วย

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543 : 105) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในส่วนของผู้บริหาร โดยมีศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน เป็นหัวโครงการวิจัย ศึกษาคุณลักษณะของคณบดีที่พึงประสงค์สำหรับประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ได้ผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ประการดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะ

วิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ ความไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนได้ง่าย

3. ลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ การแสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความวิริยะอุตสาหะและอดทน

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และการกระทำของตนเอง ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ปัญหา มีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ

สุทธกิต เต็งศิริ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาบทบาทของคณบดี คณะเทคโนโลยี

อุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร โดยศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันราชภัฏพระนคร เกี่ยวกับบทบาทของคณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารทั่วไป
3. การบริหารบุคคล

4. การบริหารกิจการนักศึกษา

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. บทบาทของคณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารกิจการนักศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

2. บทบาทของคณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารกิจการนักศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและสภาพภูมิศาสตร์ มีความแตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นการบริหารทั่วไปมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นภดล เชมะโยธิน (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อทักษะการจัดการของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษาเฉพาะ : มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อทักษะการจัดการของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง 3 ด้านคือ ด้านมโนทัศน์ในงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อทักษะการจัดการของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง โดยภาพรวมมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะการจัดการด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และทักษะการจัดการด้านมโนทัศน์ในงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อทักษะการจัดการของคณบดีทั้ง 3 ด้านตามตัวแปรที่มีความแตกต่างกันทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ส่วนคณะและมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อาจารย์สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการจัดการของคณบดีทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

สมบุญ ศรีสรรหิรัญ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

บุรทิน จำภีรัฐ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาและการตรวจสอบความตรงและความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับประสิทธิผลความเป็นคนบดี โดยองค์ประกอบประสิทธิผลความเป็นคนบดีวัดจากตัวบ่งชี้ 6 ตัวดังนี้

1. การจัดการในหน่วยงาน
2. ความมีวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมาย
3. ทักษะการสื่อสาร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะวิชา
6. การส่งเสริมการวิจัย วิชาการ และการบริการวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยแคนซัส (2002) ได้ประเมินประสิทธิผลความเป็นคนบดีตามมุมมองของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มิติของการประเมินมีสองมิติ คือ มิติด้านการบริหาร และมิติคุณลักษณะเฉพาะตัวของคนบดี

1. มิติด้านการบริหาร ได้แก่

1.1 ประสิทธิภาพด้านการจัดการศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

1.1.1 มีความเอาใจใส่ในการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการสู่ชุมชน

1.1.2 มีความสามารถตัดสินใจในการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการสู่ชุมชนที่รวดเร็ว

1.2 ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาทรัพยากร ประกอบด้วย

1.2.1 ความเหมาะสมในการได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากมหาวิทยาลัย

1.2.2 ประสิทธิภาพในการเสนอความต้องการจำเป็นของคณะวิชาต่อรัฐที่เป็น

ผู้สนับสนุน

1.2.3 ส่งเสริมให้คณะวิชาได้รับงบประมาณจากรัฐ

1.2.4 ส่งเสริมให้คณะวิชาได้รับงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก

1.3 ประสิทธิภาพด้านสภาพการณ์ในองค์กร ประกอบด้วย

1.3.1 การพัฒนาอาจารย์

1.3.2 การเป็นตัวแทนที่ดีของคณาจารย์ในการแสดงความคิดเห็น

1.3.3 การสนับสนุนและให้บริการสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์

1.4 ประสิทธิภาพด้านการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วย

1.4.1 การจัดสรรทรัพยากรให้กับสาขาวิชาได้ตรงเป้าหมายและตามลำดับ
ความสำคัญ

1.4.2 ไม่มีความล่าช้าในการจัดสรรทรัพยากร

1.5 ประสิทธิภาพด้านการจัดการบุคลากร ประกอบด้วย

1.5.1 ความยุติธรรมในการตัดสินความขัดแย้งในคณะ

1.5.2 การให้การสนับสนุนในการปฏิบัติหน้าที่

1.5.3 การพยายามรักษาคณาจารย์ที่ดีไว้

1.5.4 มีความยุติธรรมในการคัดเลือก การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง

2. มิติด้านบุคลิกภาพของคณบดี ประกอบด้วย

2.1 ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของคณบดี ได้แก่

2.1.1 การเข้าพบ

2.2.2 ความยุติธรรม

2.2.3 ความยืดหยุ่น

2.2.4 ความเป็นประชาธิปไตย

2.2.5 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2.2 ด้านความเหมาะสมในการเป็นคณบดี ได้แก่

2.2.1 มีความสามารถด้านวิชาการ

2.2.2 มีความสามารถในการประเมินคุณภาพหลักสูตร

2.2.3 มีความสามารถในการประเมินคุณภาพงานวิจัย

2.2.4 มีความสามารถในการประเมินคุณภาพการให้บริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan 2004) ได้จัดทำมาตรฐานการประเมิน
คณบดีตามการรับรู้ของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน การประเมินมีทั้งหมด 5 มิติดังนี้

1. มิติด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีสติปัญญาและความสามารถในการบริหาร ความมี
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การให้ความสำคัญกับความ
คิดเห็นของคณาจารย์

2. มิติด้านการพัฒนาคณาจารย์และหลักสูตร ได้แก่ มุ่งมั่นในการวางแผนพัฒนา
อาจารย์ สนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์ สนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน และการวิจัย

3. มิติด้านความยุติธรรมและความมีจริยธรรม ได้แก่ ปฏิบัติต่อคณาจารย์อย่าง
ยุติธรรม เปิดโอกาสให้คณาจารย์แสดงความคิดเห็น

4. มิติด้านการสื่อสาร ได้แก่ การเข้าพบได้สะดวก มีการสื่อสารสองทาง มีการประชุมสม่ำเสมอ

5. มิติด้านการบริหาร ได้แก่ มีความชัดเจน โปร่งใสในการบริหาร

The Joint Faculty Administration Advisory Committee (JFAAC) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของคณะดี โดยวัดจากตัวบ่งชี้ 7 ตัว ดังนี้

1. การจัดการในหน่วยงาน ประกอบด้วย มีการบริหารที่เป็นธรรม มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารได้ทันเหตุการณ์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรในคณะ รักษาบุคลากรที่ดีไว้

2. การมีวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ชัดเจน สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แสดงวิสัยทัศน์และวางแผนระยะยาว สนับสนุนทรัพยากรที่หน่วยงานต้องการ สนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์ สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร

3. ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ รับฟังและพูดคุยกับบุคลากรในคณะ และนอกคณะ เป็นตัวแทนที่ดีของคณะ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ห่วงใยบุคลากรในคณะ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานภายในและภายนอกคณะ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่เข้าพบได้สะดวก

5. การสนับสนุนให้มีความหลากหลาย ได้แก่ สนับสนุนให้มีความเสมอภาคในการทำงาน ดูแลและให้คำปรึกษากับบุคลากรเพศหญิงและคณาจารย์ที่มาจากชนกลุ่มน้อย

6. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาบัณฑิตให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเสนอหลักสูตรที่เหมาะสม สร้างความเชื่อถือได้จากภายนอก

7. การส่งเสริมด้านวิจัย วิชาการและการบริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ เป็นนักวิจัยและผู้สอนที่ดี สนับสนุนการบริการวิชาการต่อองค์กรวิชาชีพ สนับสนุนการให้บริการวิชาการต่อสังคม

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เห็นได้ว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมกัน เช่น องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ดังนั้นคุณลักษณะของคณบดีทั้งในลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ซึ่งได้แก่พฤติกรรมกรบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบให้การสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และการบริหารแบบมีอำนาจบารมี รวมทั้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ซึ่งได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา และการสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งได้แก่ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานหรือคณบดีมีองค์ประกอบดังที่กล่าวมาจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดียิ่งขึ้นด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

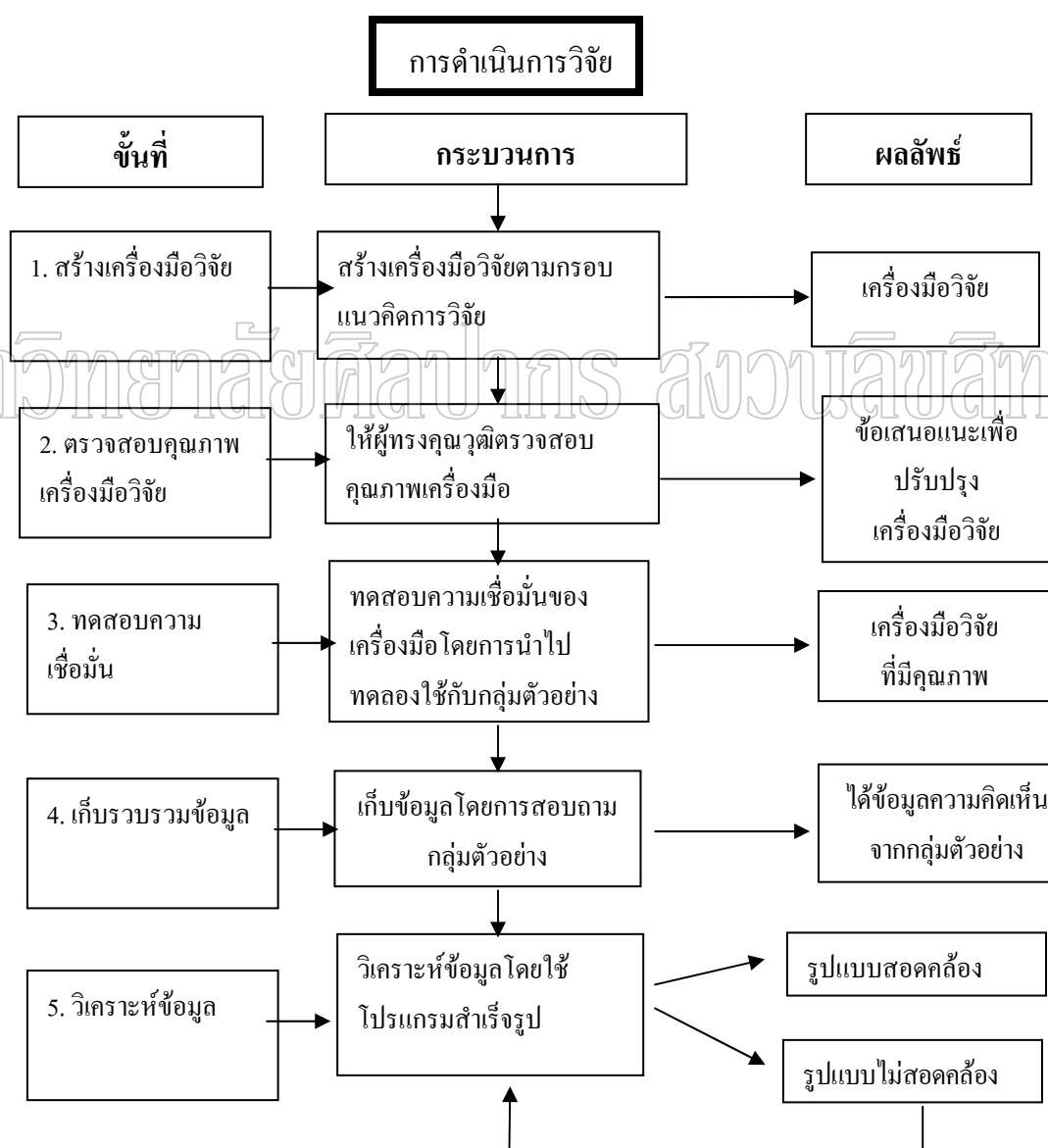
การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2. ทราบทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหา และพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี เพื่อ การเตรียมพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ/สำนักวิชา ใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะ ผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและ ระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ให้แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ วิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. เตรียม โครงการ โดยศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้ได้ กรอบแนวคิดในการวิจัย และร่างโมเดลการวิจัย
2. ดำเนินการวิจัย เริ่มด้วยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดย อาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 9 คน

เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หลังจากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ในสถาบันระดับอุดมศึกษา จำนวน 5 คน และทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการนำไปทดลองใช้กับประชากรที่มีได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามนั้นไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 589 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปลผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 การดำเนินการวิจัย

เมื่อดำเนินการวิจัยตามแผนภูมิที่ 9 แล้ว จึงเขียนรายงานผลการวิจัย โดยการร่าง รายงานผลการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เมื่อแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วจึงจัดทำ รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

3. ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ ภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นคณบดีที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับ (ภาคผนวก ซ)

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธี วิจัยซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้าง เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช รวมจำนวน 3,285 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี อาจารย์ และ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยได้ใช้ตารางเครชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เพื่อกำหนดขนาดตัวอย่างและทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 589 คน

ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างนี้ จะนำมาใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ คณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	ผู้บริหาร คณะ	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	รวม	ผู้บริหาร คณะ	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	รวม
แม่ฟ้าหลวง	10	168	377	555	8	31	59	98
เทคโนโลยี สุรนารี	12	247	676	935	9	43	117	169
วลัยลักษณ์	12	206	422	640	9	34	72	115
เทคโนโลยี พระจอม เกล้าธนบุรี	42	510	603	1,155	26	59	122	207
รวม	76	1,131	2,078	3,285	52	167	370	589

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพในการทำงาน ประสบการณ์ในการสอน/ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และมหาวิทยาลัย ที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น** ได้แก่ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวและนิสัยในการทำงาน
2. คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร

มหาวิทยาลัย

3. คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร หมายถึง การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การจูงใจ การตัดสินใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการมอบหมายงาน

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินงาน

2. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง การบริหารโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

3. พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุนหมายถึง การบริหารงานโดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความยุติธรรม ยกย่อง และคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การบริหารแบบมีอำนาจ บารมี หมายถึง การบริหารโดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ปรึกษา สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ และตั้งใจในการทำงาน

2. โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา หมายถึง การกำหนดกรอบภาระงาน แนวทางปฏิบัติ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน

3. การสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย หมายถึง ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งสูงกว่าคณบดี มีความรู้ความสามารถ มีการกำหนดนโยบายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. **ตัวแปรตาม** ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา หมายถึง คณะ/สำนักวิชาที่มีหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย

2. การพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคลากรในคณะมีความสุขในการทำงาน มีความสามัคคี รักและผูกพันกับองค์กร ไม่ขาดงานหรือย้ายไปทำงานที่อื่น

3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) เกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพในการทำงาน ประสบการณ์ในการสอน/ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านความเป็นผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบสอบถามตอนที่ 2 จะมีตัวเลือกให้ตอบ 5 ระดับ ตามแนวความคิดของริเคิร์ต (Likert's Rating Scale) แต่ละตัวเลือกจะมีมาตรวัดเกณฑ์ประเมินค่า (Rating scale) ซึ่งมีช่วงน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ระดับ 1 แปลว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้นมีน้ำหนักคะแนน เท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 แปลว่า ไม่เห็นด้วย หมายถึง กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมีน้ำหนักคะแนน เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 แปลว่า ไม่แน่ใจ หมายถึง กลุ่มตัวอย่างไม่แน่ใจกับข้อความนั้นมีน้ำหนักคะแนน เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 แปลว่า เห็นด้วย หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับข้อความนั้นมีน้ำหนักคะแนน เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 แปลว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้นมีน้ำหนักคะแนน เท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อหาองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะ

ผู้นำของคณะบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ มาริเนอร์และโทนี่ (Marriner and Tomey 1993) ฟายกอนและแจ๊คสัน (Frigon and Jackson 1996) วัตสัน (Watson 2000) รวมทั้งงานวิจัยของสิริรัตน์ โกไศยกานนท์ (2541 : บทคัดย่อ) ศรีสกุล สังข์ศรี (2542 : บทคัดย่อ) กิติชัย รุจิมงคล (2544 : บทคัดย่อ) บุญเหลือ เมธโยดม (2544 : บทคัดย่อ) วุฒิชัย วรชิน (2546 : บทคัดย่อ) ธเนศ ชุกันตวนิชชัย (2549 : 10) นิธิดา บุรณจันทร์ (2550 : 70) คณพศ สิทธิเลิศ (2550 : 106) แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารของเบนเน็ตและฟิเกลี (Bennet and Figuli 1993) ออสตินและเอแรน (Austin and Aheran 1997) และงานวิจัยของศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) เทียบ ชูเรือง (2540 : บทคัดย่อ) สุภาพร รอดถนนอม (2542 : บทคัดย่อ) พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543 : บทคัดย่อ) จรินทร์ ฝึกประไพ (2543 : บทคัดย่อ) อภิญา กังสนารักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) เพ็ญสิริ อุดมผล (2546 : บทคัดย่อ) สมนึก จิตริปลี้ม (2548 : บทคัดย่อ) แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ของฟิลด์เลอร์ (Fieldler 1967) เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard 1996) และงานวิจัย จารุณี ธรนิตยกุล (2540: บทคัดย่อ) สาลินี ศรีสง่า (2541 : บทคัดย่อ) อำนวย ศิริแพทย์ (2542 : บทคัดย่อ) อารี ชินสุวรรณ (2543 : บทคัดย่อ) อูมาพร วงศ์ประยูร (2545 : บทคัดย่อ) ของพิชชา รัตนคิดถน อยู่ชยา (2546) สิทธิศักดิ์ ดอกบัว (2547 : บทคัดย่อ) อุทัย โนนาศ (2548 : บทคัดย่อ) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 31) แนวคิดการประเมินภาวะผู้นำของซิลเวอร์ (silver 1983) เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard 1996) ฟิลด์เลอร์ (Fiedler 1976) ยุกต์ (Yukl 1998) ศักดิ์ดา จักจุจันทร์ (2545 : 19) รวมทั้งจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง จำนวน 9 ท่าน (ภาคผนวก ก)

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ข)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับคณะบดี รองคณะบดี ผู้ช่วยคณะบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำ แบบสอบถามที่ได้กลับคืน มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 (ภาคผนวก ฉ)

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร เพื่อขอความร่วมมือจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง และขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังคณบดี/สำนักวิชา ณ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง และเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 20-30 มกราคม 2552

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และนำไปลงรหัสข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบการวัดในแต่ละองค์ประกอบและทดสอบแบบจำลองสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model analysis) ในการทดสอบแบบจำลองและสมมติฐานการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยตัวแบบเชิงเหตุผลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (Model Evaluation) เป็นการประเมินผลความถูกต้องของโมเดล โดยประเมิน 2 ส่วนคือ 1) ประเมินความสอดคล้องของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) 2) ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2537 : 53-55) โดยการประเมินในส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลต่อไปด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลในงานวิจัยมีดังนี้

2.1 ประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม ค่าสถิติที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องได้แก่

2.1.1 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square Statistic) จะทำการทดสอบว่าเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ (Bollen 1989 : 263) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น ถ้าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมตริกซ์ ความแปรปรวนร่วมของประชากรไม่แตกต่างจากเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรร่วมจากการประเมินค่าสรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

2.1.2 ดัชนีบ่งบอกความสอดคล้อง (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างกับ โมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนีจีเอฟไอ (GFI) (Goodness of Fit Index) ดัชนีเอจีเอฟไอ (AGFI) (Adjust Goodness of Fit Index) ดัชนีเอ็นเอฟไอ (NFI) (Normal Fit Index) และดัชนีไอเอฟไอ (IFI) (Incremental Fit Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.90 ถือว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (Arbuckle 1995 : 529) โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลสูงด้วย (Bollen 1989 : 270) และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) (Comparative Fit Index) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และดัชนี CFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

2.1.3 ดัชนีอาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากการทดสอบไคสแควร์ ค่าสถิติขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่าง (n) ต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์เพิ่มขึ้น ค่าไคสแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มไม่มีนัยสำคัญ ค่าอาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) เป็นดัชนีบ่งบอกความไม่สอดคล้องของโมเดลกับเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 (Brown & Cudeek 1993 : 141-162) แต่ไม่ควรเกิน 0.8 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับ และถ้า อาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องอย่างแท้จริง (Exact Fit) (Arbuckle 1995 : 523)

2.1.4 ค่าอาร์เอ็มอาร์ (RMR) (Root Mean Square Residual) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวมาตรฐาน (Standard Variables) โดยที่ค่าใกล้ศูนย์มากแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (Bollen 1989 : 257-258)

2.2 ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดล ภายหลังจากการประเมินความสอดคล้องของโมเดลในภาพรวมแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญมากที่ต้อง ประเมินคือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่าง สมเหตุสมผลการตรวจสอบ นี้จะทำให้ทราบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจาก กลุ่มตัวอย่าง อย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในงานวิจัยชิ้นนี้ พิจารณาพารามิเตอร์ใน 2 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) โดยค่าความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็ก ในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็กหรือใหญ่ นั้นพิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก หากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ ซึ่งบ่งบอกได้ว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2542 : 53) สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรมลิสเรลนั้น เมื่อมีการประเมิน ค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตได้ใน แบบจำลองมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog & Sorbom 1993 : 59)

2.2.2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : R^2) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่า สูง แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง (Validity) (Joreskog & Sorbom 1993 : 26) แต่ถ้าสถิติมีค่า น้อยแสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความเที่ยงตรงน้อยยังไม่มีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2542 : 59) และการพิจารณาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นว่าสามารถอธิบายความ แปรปรวนของตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ (Sarıs & Strenkhorst 1984 : 282)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ทราบทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผล ต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เพื่อกำหนดขนาดตัวอย่างและคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 589 คน ซึ่งได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วย

คณบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ณ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ระหว่างวันที่ 20-30 มกราคม 2552 การวิเคราะห์ประกอบด้วย การแจกแจงค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อทราบทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารคณะ/สำนักวิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 4 แห่ง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 589 ฉบับ ผู้วิจัยได้แจกและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ จำนวน 589 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 2 ตอน ตามรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ทิศทาง และขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 589 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการทำงาน

ประสบการณ์ในการสอน/ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และมหาวิทยาลัยที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	1. ชาย	224	38.00
	2. หญิง	365	62.00
	รวม	589	100.00
อายุ	1. 20-30 ปี	149	25.30
	2. 31-40 ปี	265	45.00
	3. 41-50 ปี	121	20.50
	4. 51 ปีขึ้นไป	54	9.20
	รวม	589	100.00
สถานภาพในการทำงาน	1. ผู้บริหารคณะ/สำนักวิชา	52	8.80
	2. อาจารย์	167	28.40
	3. เจ้าหน้าที่	370	62.80
	รวม	589	100.00
ประสบการณ์ในการสอน/ทำงาน	1. ต่ำกว่า 5 ปี	231	39.20
	2. 5-10 ปี	111	18.80
	3. 11-15 ปี	149	25.30
	4. 16 ปีขึ้นไป	98	16.60
	รวม	589	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	4.80
	2. ปริญญาตรี	276	46.90
	3. ปริญญาโท	184	31.20
	4. ปริญญาเอก	101	17.10
	รวม	589	100.00
ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	1. ม.แม่ฟ้าหลวง	98	16.60
	2. ม.เทคโนโลยีสุรนารี	169	28.70
	3. ม.วลัยลักษณ์	115	19.50
	4. ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	207	35.10
	รวม	589	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 589 คน เป็นเพศชายจำนวน 224 คน หรือร้อยละ 38.00 เป็นเพศหญิงจำนวน 365 คนหรือร้อยละ 62.00

เมื่อพิจารณาตามกลุ่มอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด คือจำนวน 265 คน หรือร้อยละ 45.00 รองลงมาคือมีอายุ 20-30 ปี คือจำนวน 149 คน หรือร้อยละ 25.30

เมื่อพิจารณาตามสถานภาพในการทำงานและประสบการณ์ในการสอน/การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพในการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือจำนวน 370 คน หรือร้อยละ 62.80 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพในการทำงานเป็นอาจารย์ คือจำนวน 167 คน หรือร้อยละ 28.40

เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการสอน/การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการสอน/การทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 231 คน หรือร้อยละ 39.20 รองลงมา กลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ในการสอน/การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 149 คน หรือร้อยละ 25.30

เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 276 คน หรือร้อยละ 46.90 รองลงมา มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 184 คน หรือร้อยละ 31.20

เมื่อพิจารณาตามมหาวิทยาลัยที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมากที่สุด จำนวน 207 คน หรือร้อยละ 35.10 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 169 คน หรือร้อยละ 28.70

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างตามแผนภูมิที่ 11 โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

1.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังตารางที่ 5 โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

Situ	แทน	สถานการณ์ในคณะ/สำนักวิชา
Charac	แทน	คุณลักษณะของคณบดี
Beha	แทน	พฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี
Lead	แทน	ภาวะผู้นำของคณบดี
Mature	แทน	วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา (X1)
Struct	แทน	โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา (X2)
Pres	แทน	การสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย (X3)
Person	แทน	บุคลิกภาพ (X4)
Exp	แทน	ความรู้และความสามารถ (X5)
Skill	แทน	ทักษะในการบริหาร (X6)
Part	แทน	พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม (X7)
Achi	แทน	พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (X8)
Support	แทน	พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน (X9)
Char	แทน	การบริหารแบบมีอำนาจ บารมี (X10)
Work	แทน	ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา (Y1)
Satis	แทน	ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา (Y2)
Follow	แทน	การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Y3)

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.293-0.855 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5

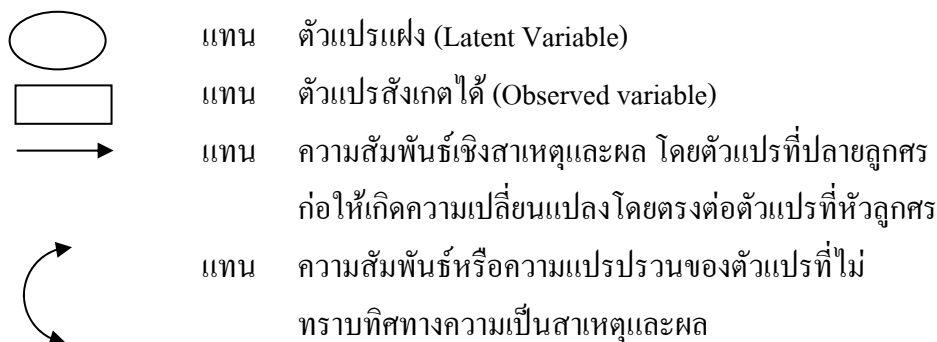
ตารางที่ 5 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Y1	Y2	Y3
X1	1.000												
X2	.774**	1.000											
X3	.681**	.725**	1.000										
X4	.507**	.611**	.636**	1.000									
X5	.557**	.645**	.631**	.791**	1.000								
X6	.571**	.663**	.662**	.682**	.703**	1.000							
X7	.564**	.647**	.640**	.664**	.688**	.779**	1.000						
X8	.544**	.649**	.530**	.547**	.625**	.563***	.676**	1.000					
X9	.548**	.619**	.620**	.771**	.807**	.676**	.726**	.720**	1.000				
X10	.466**	.531**	.576**	.649**	.656**	.681**	.712**	.535**	.751**	1.000			
Y1	.420**	.580**	.503**	.677**	.707**	.611**	.654**	.651**	.726**	.688**	1.000		
Y2	.368**	.403**	.293**	.388**	.479**	.440**	.434**	.534**	.433**	.375**	.480**	1.000	
Y3	.422**	.484**	.355**	.489**	.546**	.489**	.523**	.583**	.555**	.457**	.608**	.855**	1.000

** P < 0.01

1.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามสมมติฐาน กับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในดังนี้

การกำหนดสัญลักษณ์ของเครื่องหมายในรูปแบบ

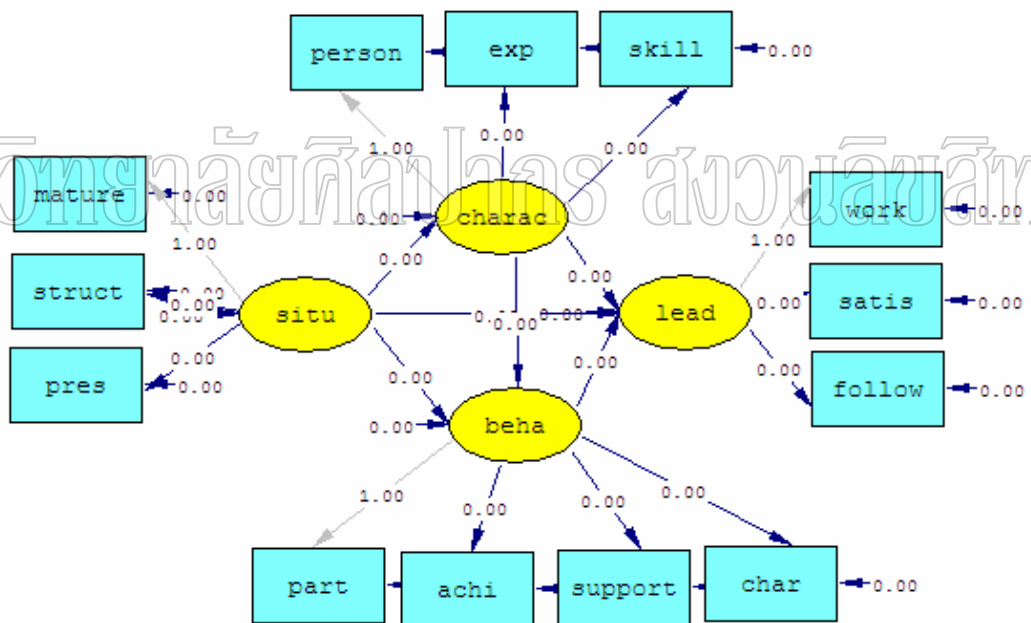


การกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในรูปแบบ

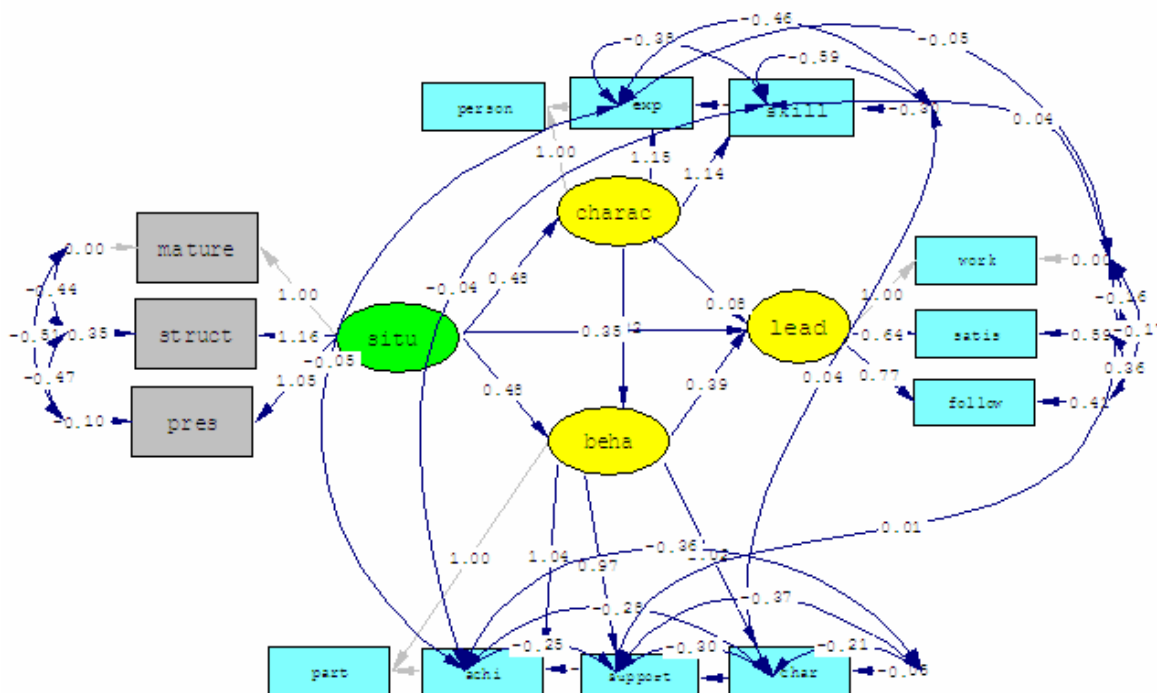
ประเภทตัวแปร	สัญลักษณ์	ความหมาย
ตัวแปรแฝง	Situ	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา
ตัวแปรสังเกตได้	mature	วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา
ตัวแปรสังเกตได้	Struct	โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา
ตัวแปรสังเกตได้	Pres	การสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
ตัวแปรแฝง	Charac	คุณลักษณะของคณบดี
ตัวแปรสังเกตได้	Person	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
ตัวแปรสังเกตได้	Exp	คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ
ตัวแปรสังเกตได้	Skill	คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร
ตัวแปรแฝง	Beha	พฤติกรรมการบริหารของคณบดี
ตัวแปรสังเกตได้	Part	พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม
ตัวแปรสังเกตได้	Achi	พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
ตัวแปรสังเกตได้	Support	พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน

ตัวแปรสังเกตได้	Char	แทน	พฤติกรรมการบริหารแบบมีอำนาจ บารมี
ตัวแปรแฝง	Lead	แทน	ภาวะผู้นำของคณบดี
ตัวแปรสังเกตได้	Work	แทน	ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา
ตัวแปรสังเกตได้	Satis	แทน	ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา
ตัวแปรสังเกตได้	Follow	แทน	การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถเขียนในรูปของโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



Chi-square = 29.94, df = 42, p-value = 0.10, RMSEA = 0.04

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 11 ผลการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากแผนภูมิที่ 11 พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากความสอดคล้องของรูปแบบในภาพรวม พบว่าการทดสอบไคว-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P \geq 0.05$) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI ผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR และ RMSEA ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
Chi-square	$P \geq 0.05$	0.10
GFI	≥ 0.90	0.93
AGFI	≥ 0.90	0.91
NFI	≥ 0.90	0.98
IFI	≥ 0.90	0.98
CFI	≥ 0.90	0.98
RMR	< 0.05	0.01
RMSEA	< 0.05	0.04

สรุปผ่านเกณฑ์ รูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อหาค่าน้ำหนักปัจจัยดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ดัชนี	ความสอดคล้อง (Factor Loading)			
	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในคณะ/ สำนักวิชา	คุณลักษณะ ของคณบดี พฤติกรรม	การบริหาร ของ คณบดี	ภาวะ ผู้นำ ของ คณบดี
วุฒิภาวะความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	1.00			
โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา	1.16			
การสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย	1.05			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ดัชนี	ความสอดคล้อง (Factor Loading)			
	สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้อง ในคณะ/ สำนักวิชา	คุณลักษณะ ของคณบดี พฤติกรรม	การ บริหาร ของ คณบดี	ภาวะ ผู้นำ ของ คณบดี
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ		1.00		
คุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์		1.15		
คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร		1.14		
พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม			1.00	
พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน			1.04	
พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน			0.97	
พฤติกรรมการบริหารแบบมีอำนาจ บารมี ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา			1.02	1.00
ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา				0.64
การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา				0.77

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบด้านด้านสถานการณ์ มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา และการสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ต่างมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในคณะ/สำนักวิชา ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 1.00, 1.16 และ 1.05 ตามลำดับ ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของคณบดี พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์ และคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ต่างมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของคณบดีซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 1.00, 1.15 และ 1.14 ตามลำดับ ปัจจัยทางด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีอำนาจ บารมี ต่างมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป)

โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 1.00, 1.04, 0.97 และ 1.02 ตามลำดับ ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ต่างมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 1.00, 0.64 และ 0.97 ตามลำดับ

สรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดี พฤติกรรมการบริหารของคณบดี และภาวะผู้นำของคณบดี มีความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งนี้เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ทิศทาง และขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์ทิศทาง และขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงทิศทางและขนาดของอิทธิพลของตัวแปรในองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปรผล	ตัวแปรเหตุ			อิทธิพล
	Situ	Charac	Beha	
Lead	0.35	0.08	0.39	DE
	0.29	0.13	-	IE
	0.64	0.21	0.39	TE
Charac	0.48	-	-	DE
	-	-	-	IE
	0.48	-	-	TE
Beha	0.48	0.32	-	DE
	0.13	-	-	IE
	0.13	0.32	-	TE

จากตารางที่ 8 แสดงทิศทางและขนาดของอิทธิพลของตัวแปรในองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า

2.1 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ

2.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดีที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.13 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีอีกด้วย โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.32

2.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39

ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเที่ยงตรง (Validity) (Joreskog & Sorbom, 1993 : 26) เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 52.0% (0.52x100) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ย่อมถือได้ว่ารูปแบบที่ได้มีความสามารถในการประเมินภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ดีและยอมรับได้ (Saris & Strenkhorst, 1984 : 282) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปรผล	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2)
คุณลักษณะของคณบดี (Charac)	23.0% (0.23x100)
พฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี (Beha)	48.0% (0.48x100)
ภาวะผู้นำของคณบดี (Lead)	52.0% (0.52x100)

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ได้ดังนี้

$$\text{Charac} = 0.48 * \text{Situ} ; R^2 = 0.23 (23.0\%)$$

$$\text{Beha} = 0.48 * \text{Situ} + 0.32 * \text{Charac} ; R^2 = 0.48 (48.0\%)$$

$$\text{Lead} = 0.35 * \text{Situ} + 0.08 * \text{Charac} + 0.39 * \text{Beha} ; R^2 = 0.52 (52.0\%)$$

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบ

สรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน ตามรายละเอียดดังนี้

1. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35 นอกจากนี้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยส่งผ่านคุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี โดยมีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.29

2. คุณลักษณะของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคุณลักษณะของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของคณบดี มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.08 นอกจากนี้คุณลักษณะของคณบดียังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ

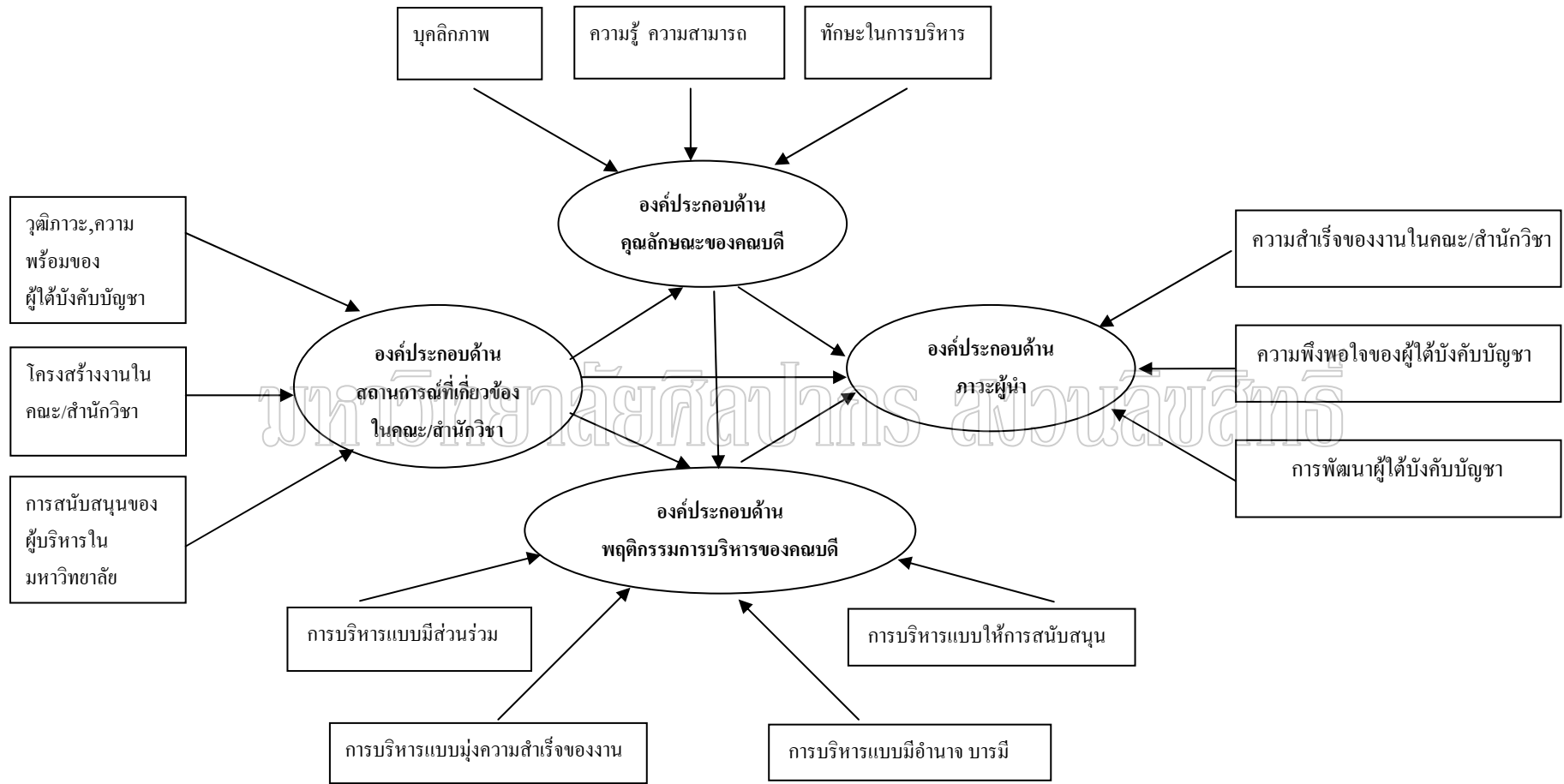
ภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยส่งผ่านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.13

3. พฤติกรรมการบริหารของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.39

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังสามารถเขียนเป็นรูปแบบ (Model) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 12

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 12 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ
ภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

เมื่อได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะ
ผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ได้ดำเนินการตรวจสอบรูปแบบที่ได้จากการ
วิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 9 คน
รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์
โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ

รายการ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. องค์ประกอบ		
ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา		
- วุฒิภาวะ ความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	100 %	0 %
- โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา	100 %	0 %
- การสนับสนุนของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัย	100 %	0 %
ด้านคุณลักษณะของคณบดี		
- บุคลิกภาพ	100 %	0 %
- ความรู้ ความสามารถ	100 %	0 %
- ทักษะในการบริหาร	100 %	0 %
ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี		
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม	100 %	0 %
- การบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	100 %	0 %
- การบริหารแบบให้การสนับสนุน	100 %	0 %
- การบริหารแบบมีอำนาจบารมี	100 %	0 %

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี		
- ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา	100 %	0 %
- ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา	100 %	0 %
- การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	100 %	0 %
2. รูปแบบมีความเหมาะสม	100 %	0 %
3. รูปแบบมีความถูกต้อง	100 %	0 %
4. สามารถนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ได้	100 %	0 %

จากตารางที่ 10 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าปัจจัยย่อย ๆ ของแต่ละองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งรูปแบบที่ได้มีความเหมาะสม ถูกต้อง และสามารถ นำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ได้ ร้อยละ 100

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ทราบทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัด เชียงราย มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัด นครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 589 คน โดยได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 589 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบจำลอง สมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็น ได้ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับดังนี้ 1. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา 2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี และ 3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่รูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ร้อยละ 52.00 โดยการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P \geq 0.05$) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI ผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR และ RMSEA ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเมื่อวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (validity) ของแต่ละองค์ประกอบพบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยตัวแปรวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชา และการสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ต่างมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในคณะ/สำนักวิชา โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 1.00, 1.16 และ 1.05 ตามลำดับ ตัวแปรด้านด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้และประสบการณ์ และด้านทักษะในการบริหาร ต่างมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของคณบดี โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 1.00, 1.15 และ 1.14 ตามลำดับ ตัวแปรด้านพฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน และพฤติกรรมการบริหารแบบมีอำนาจ บารมี ต่างมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดี โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 1.00, 1.04, 0.97 และ 1.02 ตามลำดับ ตัวแปรด้านความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ต่างมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 1.00, 0.64 และ 0.97 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกันดังนี้

2.1) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ

2.2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดีที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.13 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.32

2.3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี

กลุ่มตัวอย่างซึ่งหมายถึงผู้บริหารคณะ/สำนักวิชา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในคณะ/สำนักวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี หมายความว่า การที่คณะ/สำนักวิชา มีสถานการณ์ที่ดี เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะและความพร้อมในการทำงาน ได้แก่ มีความรู้และความสามารถในการทำงานและมีความเต็มใจในการทำงาน รวมทั้งคณบดีควรมีคุณลักษณะที่ดี เช่น มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพ และมีทักษะในการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งคณบดีมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี เช่น มีพฤติกรรมการบริหารแบบให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร

มีการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีการบริหารแบบให้การสนับสนุน และมีการบริหารแบบมีอำนาจบารมีนั้น จะส่งผลให้คนบดมีภาวะผู้นำที่ดีด้วยซึ่งหมายถึงสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและผู้ที่บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและผู้ที่บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยรวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของประเทศ มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นแหล่งสร้างปัญญาและเป็นผู้นำทางความคิดของสังคมประเทศชาติ ซึ่งการดำรงฐานะตามบทบาทดังกล่าวของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักเรื่องการเมืองสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ รวมถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ การ์ดเนอร์ ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าควรคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำ โดยจะต้องมีคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ ต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีพฤติกรรมบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน เช่นเดียวกับคลีเมนท์ และริชาร์ด ได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำ ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจจะรับผิดชอบงาน มีทักษะในการบริหารงานที่ดี มีความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของฟิชเชอร์และคณะ (Fisher and other) โดยพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถชักจูงผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำหรือผู้บริหาร โดยผู้นำจะต้องเป็นนักปฏิบัติและผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหาร นอกจากนั้นคริบบิน (Cribbin) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือ ลักษณะของตัวผู้นำเองโดยมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน เช่นเดียวกับโบทเวล (Bothwel) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งได้แก่ ลักษณะของผู้นำที่จะต้องเป็นคนฉลาด มีพฤติกรรมบริหารการจัดการที่ดี และมีทักษะในการบริหารที่มุ่งความสำเร็จของงาน นอกจากนั้นยูล์ เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรพิจารณาที่คุณลักษณะที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำนั่นก็คือ คุณลักษณะที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการบริหารและทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จ ในสิ่งที่ได้กระทำไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน

2.1 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายความว่า การที่คณะ/สำนักวิชา มีสถานการณ์ที่ดี ซึ่งหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะนั้นคือ มีความรู้ มีความสามารถในการทำงาน มีความพร้อมและมีความเต็มใจในการทำงาน มีโครงสร้างงานและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัย จะส่งผลโดยตรงให้คณบดีมีภาวะผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเฮาส์ (House) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องกำหนดงานให้เฉพาะเจาะจง ให้ชัดเจนเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพสูงด้วย นอกจากนี้เฮาส์และมิชเชลล์ (House and Mitchell) ยังกล่าวว่าผู้นำที่ดีควรช่วยสนับสนุนแก้ไขอุปสรรควางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยในการทำให้ตัวงานมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ นอกจากนี้ เฮอริเชย์และบรันชาร์ด (Hersey-Blanchard) ยังพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องปรับสไตล์ผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งสถานการณ์ได้แก่ วุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งมีตัวชี้วัดคือ ความพร้อมซึ่งเกิดจากคุณลักษณะของผู้ตาม 2 ประการได้แก่ 1) จิตความสามารถ 2) ความเต็มใจที่จะทำงาน สรุปสถานการณ์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ระดับความต้องการความสำเร็จของลูกน้อง 2) ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา 3) การศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา 4) ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา 5) ประสบการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชา 6) การกำหนดลักษณะงานให้เจาะจง ชัดเจนเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน 7) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เช่นเดียวกับเชอร์เมอร์ (Chemmer) ที่กล่าวถึงสถานการณ์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) บรรยากาศ และความสามัคคีขององค์กร 2) ค่านิยมของผู้นำ 3) ประสบการณ์ของผู้นำ 4) ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้เฮาส์ (House) ยังกล่าวถึงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำว่า ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับพิชชา รัตนดิกล ญ อยุรยา ที่กล่าวว่าสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติต้องมีความชัดเจน ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน และบรรยากาศความสามัคคีขององค์กร นอกจากนี้ สักดีไทย สุรกิจบวร ยังกล่าวถึงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำว่า มีดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน 2) สมาชิกในกลุ่มเตือนให้ผู้นำระวัง

เกี่ยวกับปัญหาที่จะกระทบกลุ่ม 3) สมาชิกในกลุ่มเต็มใจในการทำงาน 4) สมาชิกในกลุ่มอยากทำดีกับผู้นำด้วยความจริงใจ เช่นเดียวกับจารุณี ธรนิตยกุล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการศึกษาพบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้คำปรึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คำปรึกษา และอำนาจตามตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนอำนาจการให้โทษไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะอำนาจที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ คือ อำนาจอ้างอิง โดยสามารถอธิบายความแปรผันของความพึงพอใจในงาน ลักษณะอำนาจที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยอำนาจทั้งสองประเภทนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 24.90 นอกจากนี้ สาลินี ศรีสง่า ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับสถานการณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ในโรงเรียน การใช้อำนาจในการบริหารด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้คำปรึกษา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจร่วมปรึกษาหารือ ด้านอำนาจโดยตำแหน่ง สามารถพยากรณ์สถานการณ์ในโรงเรียนได้ร้อยละ 53.04 เช่นเดียวกับ อำนาจ ศิริแพทย์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ อารี ชินสุวรรณ ศึกษาความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร 7 ตัวแปรคือ อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้ข่าวสารข้อมูล และอำนาจเชื่อมโยง และประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ การเอาใจใส่ต่อการจัดการเรียนการสอน และความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การใช้อำนาจบังคับ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ การใช้อำนาจจากการให้รางวัล การใช้อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจข่าวสารข้อมูลของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน มี

ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ อุมพร วงศ์ประยูร ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัย สถานการณ์ และลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน ส่วน สิทธิศักดิ์ คอกบัว ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ขององค์กรที่เอื้อต่อผู้นำและ ประสิทธิภาพขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ขององค์กรที่เอื้อต่อผู้นำและประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจตามหน้าที่เอื้อต่อผู้นำในการ บริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนั้น อุทัย โนนาศ ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงานในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจ ความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ ตามลำดับ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าด้านการปรับตัว และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ส่วนประสิทธิภาพด้านการบูรณาการและมีจิตมุ่งต่อองค์กรอยู่ใน ระดับมากถึงมากที่สุด

2.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดีมีทั้งอิทธิพลทางตรงและ ทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายความว่าคุณลักษณะ ส่วนตัวของคณบดีอันประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะในการบริหาร เป็น ปัจจัยที่ส่งเสริมและมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของคณบดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร ที่มากขึ้นรวมทั้งบุคลิกภาพที่ดีย่อมส่งผลให้คณบดีสามารถ บริหารงานให้สำเร็จและทำให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับการศึกษาของวุฒิพงษ์ สัตยวงศ์ทิพย์ ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลวในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการคือ ผู้บริหารในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับสูง ระดับกลาง จะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องมี ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ แสดงศักยภาพทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับ โดยต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความเป็นมาของมหาวิทยาลัยและวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ นอกจากนั้นต้องรู้ ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจในปรัชญาและเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย มีความสามารถในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินทุนให้กับมหาวิทยาลัย มี บุคลิกภาพแคล่วคล่องว่องไว ทำงานในเชิงรุก มีทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงาน วิชาการ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจกับบุคลากรภายนอกเพื่อให้เข้าใจผลการตัดสินใจหรือการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย ในการหาข้อยุติ การลดความขัดแย้ง มีความสามารถในการตัดสินใจหาของ องค์กร ส่วนสุดา อารมณ์ ศึกษาพบว่า คณบดีที่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะด้านความรู้และ ประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อความถูกต้อง นอกจากนั้นยังยุทธ เกษสาคร ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่าผู้นำที่พึงประสงค์ต้องมีความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น มีทักษะในการบริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพเช่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความมั่นคงทางจิตใจ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ สิริรัตน์ โกสโยกานนท์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านสติปัญญา ด้านความกระตือรือร้น ด้านความฉลาดสุขุม และด้านความเครียด มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างองค์ประกอบบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านสติปัญญา ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความสงสัย ด้านความสุข ด้านความอิสระเสรี ด้านการพึ่งตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนั้น ศรีสกุล สังข์ศรี ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับคุณลักษณะของผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะมีคุณลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีคุณลักษณะด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกันกับ กิติชัย รุจิมงคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 นอกจากนั้น

บุญเหลือ เมฆโชดม ศึกษาความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร เรียงตามลำดับคือ ความต้องการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือระบบข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการพัฒนาทักษะความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์งาน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และความต้องการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ ได้แก่ การใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงและบริหารงาน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ วุฒิชัย วรชิน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ร้อยละ 72 และตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางทักษะในการบริหารและคุณลักษณะแรงจูงใจ นอกจากนั้น ธเนศ ยุคันทวนิชชัย ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงานเป็นทีมของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดหนองบัวลำภู พบคุณลักษณะผู้นำเพื่อความ เป็นเลิศในการบริหาร ได้แก่ ความกล้าหาญ อดทน กล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรมเห็นแก่ส่วนรวม มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองได้ ลำดับ ความสำคัญของงาน มีการวางแผนงาน และไตร่ตรองก่อนลงมือ มอบอำนาจ โดยเชื่อมั่นสมาชิก และวางใจสมาชิกในการมอบอำนาจ สร้างความร่วมมือร่วมใจ ด้วยการสร้างความสามัคคีและเป็นแบบอย่างที่ดี ดังเช่น นิธิดา บุรณจันทร์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีของ ผู้บริหารส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเป็นต้นแบบที่ดีได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตสำนึกในความเป็นครูที่ดี มีจรรยาบรรณ ให้โอกาส บุคลากรในการแก้ไขข้อผิดพลาด ทุ่มเตในการทำงาน ตรงต่อเวลา เอาใจเขามาใส่ใจเรา พุดจาด้วย ถ้อยคำที่สุภาพ มีเหตุผล สุขุม ใจเย็น ตัดสินปัญหาด้วยความเที่ยงธรรม มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแต่งกายสุภาพ และถูกกาลเทศะ นอกจากนั้น คณพศ ลิทธิเลิศ ศึกษาวิจัยเรื่องจริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมในการบริหารซึ่งได้แก่ ความอดทน ความพยายาม

ความซื่อสัตย์สุจริต ความละเอียดในการกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง การส่งเสริมผู้กระทำดี การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานอย่างสร้างสรรค์มีความโปร่งใส

2.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีอันประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุน และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีอำนาจบารมี เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมต่อภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิพงษ์ สัตยวงศ์ทิพย์ กล่าวว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ เช่น การบริหารแบบให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถแสดงความคิดเห็นได้ และมีการบริหารแบบมีอำนาจ บารมี ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่จะเชื่อมมหาวิทยาลัยกับโลกภายนอก นอกจากนั้นมัลแฮร์ (Mulhare) ศึกษาเกี่ยวกับระบบโรงเรียนพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนการสอน สอดคล้องกับการศึกษาของสุดา อารมณ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตภาคใต้ พบว่าคณบดีที่มีภาวะผู้นำมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงานของคณะ ซึ่งจะสามารถเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นยังมีการบริหารแบบมุ่งมั่นที่จะงานให้สำเร็จ นอกจากนั้น เทียบฐเรือง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในองค์กรพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่างในระดับสูง มิติมิตรสัมพันธ์ มิติขวัญ และมิติกรุณาปราณีในระดับปานกลาง มิติมุ่งงาน มิติอุปสรรค และมิติเห็นห่างอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านด้านสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การ มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับสูง มิติขวัญในระดับปานกลาง มิติมิตรสัมพันธ์และมิติเห็นห่าง ในระดับต่ำ ส่วนมิติขาดความสามัคคีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นไปในทางลบ ระดับปานกลาง มิติอุปสรรคและมิติมุ่งงานเป็นไปในทางลบเช่นกัน บรรยากาศองค์การขององค์กรพัฒนาเอกชนภาคใต้ โดยรวมเป็นแบบแจ่มใสคือ บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรักว่าตนมีความสุขสบายใจ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีขวัญกำลังใจดีมาก มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้เช่นเดียวกับ บุญทัน ดอกไธสง ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำ

มหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ ซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คำแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเข้มแข็งและต้องอาศัยบทบาทของการสื่อสารในการทำงานเป็นคณะเช่นเดียวกับ สุภาพร รอดคนอม ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์กร ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรได้ ได้แก่ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม นอกจากนี้ พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยมีพบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามความคิดของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำ มิต้มุ่งงานมากกว่ามิต้มุ่งสัมพันธ์ ระดับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตามความคิดของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารอาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานทั่วไปมีความสำเร็จในระดับสูง พฤติกรรมผู้นำมิต้มุ่งงาน และมิต้มุ่งสัมพันธ์ ส่งผลต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมผู้นำมิต้มุ่งสัมพันธ์สามารถทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ร้อยละ 91.00 และมิต้มุ่งสัมพันธ์ร่วมกับมิต้มุ่งงาน สามารถทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านภาพรวมได้ร้อยละ 100 ส่วน จรินทร์ พิภพประไพ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย : จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการนำของผู้บริหารหญิงในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่าอายุเมื่ออายุมากขึ้นพฤติกรรมการบริหารจะเปลี่ยนไปจากพฤติกรรมแบบมุ่งงานทางด้าน การปฏิบัติงานไปสู่ด้านการบริหาร และมีการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากขึ้น ในกลุ่มผู้หญิงทำงานที่มีอายุน้อยกว่า จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมาย เมื่ออายุมากขึ้นจะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบชี้นำมากขึ้น มีพฤติกรรมแบบบรรลุเป้าหมายน้อยลง และมีสัดส่วนในการร่วมใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนมากยิ่งขึ้น การศึกษา แนวโน้มความสัมพันธ์ของปัจจัยการศึกษาคล้ายกับปัจจัยด้านอายุ คือยิ่งการศึกษาสูงขึ้น พฤติกรรมการบริหารแบบมิต้มุ่งงานจะเปลี่ยนจากด้านการปฏิบัติงานไปสู่ด้านการบริหาร และมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์

มากยิ่งขึ้น ผู้หญิงที่มีการศึกษาค่ำกว่า จะมีพฤติกรรมแบบชี้นำที่ชัดเจน เมื่อมีการศึกษาที่สูงขึ้น จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น และมีสัดส่วนในการแสดงพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมและแบบให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาโท จะมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน กว่าในทุกกลุ่ม ขณะที่ยังคงพฤติกรรมแบบชี้นำอยู่ด้วย อายุงาน การพิจารณาปัจจัยอายุงานนั้น พบว่าต้องพิจารณาควบคู่กับปัจจัยตัวอื่นด้วยเพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนขึ้น แต่โดยรวมแล้วมีแนวโน้มคล้ายกับการพิจารณาตัวแปรด้านอายุและการศึกษายกเว้นในกลุ่มผู้หญิงที่มีการศึกษาค่ำ แต่มีอายุการทำงานสูง จะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานด้านการปฏิบัติงานสูง แต่ไม่ค่อยแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มากนัก และยังพบว่าในกลุ่มผู้หญิงกลุ่มนี้ มีการใช้พฤติกรรมแบบชี้นำและการบรรลุเป้าหมาย โดยจะมีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่ไม่ค่อยมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม และแบบให้การสนับสนุน ตำแหน่งงาน กลุ่มผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับต้น จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานด้านการปฏิบัติงานสูง และในกลุ่มผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่า โดยมีมิติของการมุ่งงานด้านการบริหารมากขึ้น ความเหมือนกันของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง คือ แสดงพฤติกรรมแบบมุ่งการบรรลุเป้าหมายและแบบชี้นำที่ชัดเจน ส่วนผู้นำระดับสูงจะมีพฤติกรรมแบบชี้นำและแบบมีส่วนร่วม นอกจากนั้น อภิญญา กังสนารักษ์ ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการแบ่งปันอิทธิพล โดยการแบ่งปันอิทธิพลนั้น ผู้บริหารคณะต้องเป็นผู้มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหาร องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูล โดยในคณะต้องมีระบบสารสนเทศในการบริหาร ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และการนำเสนอข้อมูล ตลอดจนมีลักษณะและประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารคณะให้กับบุคลากรในคณะ และองค์ประกอบด้านการแบ่งปันอำนาจ โดยผู้บริหารคณะควรมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคน และมีภูมิหลังด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ เช่นเดียวกับ เพ็ญศิริ อุดมผล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักบริหาร

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ สมนึก จิตรีปลื้ม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศโรงเรียนได้ร้อยละ 16.60

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี โดยองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี ตามลำดับ จากการศึกษาตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะ/สำนักวิชาการสนับสนุนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ส่วนองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการบริหาร และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ พฤติกรรมการบริหารแบบให้การสนับสนุนการบริหารแบบมีอำนาจบารมี องค์ประกอบดังกล่าวนี้มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพิจารณาได้จาก ความสำเร็จของงานในคณะ/สำนักวิชา ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ

กันในเชิงบวก นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวิชาการของคณะ/สำนักวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร มากที่สุด อาจโดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมผู้บริหารในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อให้แนวคิดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารงานสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งให้การสนับสนุนการลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด ดังนั้น คณบดีควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยในการบริหารงานนั้นควรเน้นการบริหารแบบให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น เปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร รวมทั้งการตัดสินใจ โดยการจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวของคณะ/สำนักวิชา นอกจากนั้นควรให้มีการอภิปรายร่วมกันระหว่างคณาจารย์และบุคลากรในการประชุมแต่ละครั้ง นอกจากนั้นอาจจะใช้การบริหารแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เช่น กำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง และควรสร้างมาตรฐานในการทำงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นอาจจะมีการบริหารแบบให้การ

สนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการเปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้ง่าย เน้นการดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกย่องเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ดี ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงาน นอกจากนี้ยังอาจจะใช้การบริหารแบบใช้อำนาจและบารมีในการบริหารงาน โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยในโอกาสต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะเรื่องที่ควรทำวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยที่เพิ่งจะปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดี เช่น ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ๆ และสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในกำกับต่อไป

3. ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับอื่น ๆ เช่น นายคณบดี อธิการบดี และหัวหน้าภาควิชา เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการศึกษาก็คงจะเป็นแนวทางให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้น หรือนั้น ได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อตรวจสอบวิเคราะห์ตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้จะทำให้องค์กรมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ควรศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำของคณบดีในสภาพความเป็นจริงและภาวะผู้นำของคณบดีตามที่คาดหวังของเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำให้ทราบประสิทธิภาพของคณบดีตรงกับความเป็นจริงและทราบจุดบกพร่องของคณบดีได้มากขึ้น

5. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาจทำการศึกษาเชิงเจาะลึกถึงภาวะผู้นำของคณบดีในบริบทของแต่ละคณะ/สำนักวิชาอย่างลึกซึ้ง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิตติพงษ์ วงศ์วิชิต. รูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.
- กิตติชัย รุจิมงคล. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- เกษม สุวรรณกุล. “มหาวิทยาลัยนอกระบบ คืออะไร.” วารสารมหาวิทยาลัย. 23 (ตุลาคม 2540) : 1.
- เกรียงไกร ศิริมงคล. นานาบทความเรื่องแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพับลิคไฟโต้และโฆษณา จำกัด, 2541.
- เกสรฯ สุขสว่าง. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน.” ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. “รายงานการวิจัย เรื่อง การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินการ.” สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- คณพศ สิทธิเลิศ. “จริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ.” วารสาร มอก.วิชาการ 10, 20 (มกราคม – มิถุนายน) 2550 : 25.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. ภาวะผู้นำ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- จรวพร ธรณินทร์. “บุคลิกภาพสำหรับนักบริหารมือเยี่ยม.” วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 27 ,4 (2550) : 19.
- จรินทร์ พิภประไพ. “การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย : จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.
- จารุณี ธรนิตยกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- จุมพล สวัสดิ์ยากร. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สุวรรณภูมิ, 2540.

ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และ ประกอบ คุปรัตน์. ความเป็นผู้นำและการจัดการยุคใหม่. ม.ป.ท. 2546.

คนัย เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ถวิล มาตรการ. การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2544.

ถวิล อรัญเวศ. “นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา.” วารสารวิชาการ. 4,2 (กุมภาพันธ์ 2544) : 17-18.

ทบวงมหาวิทยาลัย. หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร :

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2543. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินต์ติ้งพับลิชจิงจำกัด, 2543.

ทักษิณ ชินวัตร. “ผู้นำภาคราชการ : ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ.” วารสารข้าราชการ. 1,11 (2544) : 46.

ทินพันธุ์ นาคะตะ. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหยาบสื่อและการพิมพ์ :

กรุงเทพ, 2546.

เทียบ ชูเรือง. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในองค์กรพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540.

ชเนศ ยุคันตวนิชชัย. “ภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารบริหารงานเป็นทีมของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดหนองบัวลำภู.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 25,2 (เมษายน- มิถุนายน 2549) : 14.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

นภดล เชมะโยธิน. “ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อทักษะการจัดการของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษาเฉพาะ : มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2547.

นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.

นิธิดา บุรณจันทร์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.” วารสารการศึกษาไทย 4,33 (มิถุนายน 2550) : 18.

บัญชา สมบูรณ์สุข. “มหาวิทยาลัยนอกระบบ : ใครได้ใครเสีย.” สารสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. 19,20 (2540) : 3.

บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 8. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย : กรุงเทพฯ, 2540.

บุญเหลือ เมธโยดม. “ศึกษาความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2544.

บุญชัย จงกลณี. คุณธรรมของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สัตยการพิมพ์ . ม . ป . ป .

บุรทิน จำรัสฐ. “การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงและความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการ โครงสร้างพหุระดับประสิทธิผลความเป็นคนบดี.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ประสาทพร สีกพลี. “แบบของผู้บริหารยุคใหม่.” วารสารหมออนามัย. 7,1 (2540) : 61-62

ปรัชญา เวสารัชช. บทบาทของนักบริหารในการปฏิรูปอุดมศึกษา. ม.ป.ท.เอกสารคำสอน. ม.ป.ป.

เปรม ตินสุลานนท์. แนวทางพระราชดำริสู่การบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์] :

[http://www.maticchon.co.th/maticchon/maticchon_detail.php?s_tag=01pol02090249 & day 25 พฤษภาคม 2549](http://www.maticchon.co.th/maticchon/maticchon_detail.php?s_tag=01pol02090249&day 25 พฤษภาคม 2549).

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2543.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.” พ.ศ. 2533. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 107, ตอนที่ 131 (29 กรกฎาคม 2533) : 17.

พันธ์ศักดิ์ ผลสารมย์. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ ดำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. “เอกสารประกอบการบรรยายวิชา พค.705 การจัดการองค์การและการ พัฒนา.” คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

เพ็ญสิริ อุดมผล. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์. “พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2525.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533.”
ฉบับพิเศษ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 107, ตอนที่ 131 (2533) : 109.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย. [ออนไลน์] :
<http://www.kumtt.ac.th/indexth.html>. 2545.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ประวัติความเป็นมาและรายงานประจำปี. [ออนไลน์] :
<http://www.sut.ac.th/indexth.html>. 2545.
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. คู่มือการทำงานประจำปี 2546. ส่วนนโยบายและแผน, เชียงราย 2546.
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. รู้จักวลัยลักษณ์. [ออนไลน์] : <http://www.wu.ac.th/html>. 2545.
- มานิต บุญประเสริฐ. การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟ
ฟิค จำกัด, 2549.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์จำกัด, 2544.
- วรางคณา เทียมภักดี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลที่พึงประสงค์ :
กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหาร
ศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์, 2547.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. “การนำไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ภายในปี 2545 ทำให้เกิดภาวะ
ความตื่นตระหนก.” มติชน. (สิงหาคม 2541) : 15.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. “แนวคิดและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ใน อาคม กาญจน
ประโชติ (บรรณาธิการ) สารสาธกณาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้. ม.ป.ท. 2542.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. แนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : ทบวง
มหาวิทยาลัย อัดสำเนา, 2540.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. “ภาวะผู้นำของคนบดในสถาบันอุดมศึกษา.” วารสารศิลปกรรมศาสตร์. คณะ
ศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 7,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2542) : 8.
- วินัส เอมวัฒนา. “คลื่นลูกใหม่ของผู้นำชาติเอเชีย.” วารสารนักบริหาร. 23,2 (2546) : 76-80.
- วุฒิชัย วรชิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร.”
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- ศักดิ์ดา จักขุจันทร์. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา.” *วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2545.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. *คณบดี ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา*. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2548.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพ*. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2549.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค, 2540.
- ศิริพร พูนชัย. *ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และบทบาทของผู้บริหาร* [ออนไลน์]. Accessed 30 August 2001. Available from <http://www.rtane.ac.th/image/data/report/report14.htm/>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2545.
- ศรีจันทร์ พรจิราศิลป์ และคณะ. “คณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.” *สารศิริราช*. 50,8 (2541) : 749-756.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. “ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2541.
- สมนึก จิตรีปลื้ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน.” *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*, 2548.
- สมบัติ บุญประเคน . “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ประการ.” *วารสารครูขอนแก่น*. 1,2 (สิงหาคม 2544) : 20-21.
- สมยศ นาวิการ. *การบริหารพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด, 2540.
- สมใจ ลักษณะ. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2542.
- สาลินี ศรีสง่า. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับสถานการณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.” *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2541.
- สิทธิศักดิ์ ดอกบัว. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ขององค์กรที่เอื้อต่อผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลจังหวัดร้อยเอ็ด.” *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล*, 2547.

สิริรัตน์ โกสโยกานนท์. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ภัทร จำกัด.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

สุดา อารณ. “ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตภาคใต้.” มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2546.

สุทธิกิต เต็งศิริ. “บทบาทของคณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2544.

สุรพล นิติไกรพจน์. ม.ในกำกับมีเงินเจอสมองไหล [ออนไลน์]. Accessed 12 December 2008. Available from <http://eduzone.com>.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ = Leadership : Theory and Practice. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุภาภรณ์ รอดคนอม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุรศักดิ์ ปาเฮ “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.” วารสารวิชาการ. 3,6 (มิถุนายน 2543) : 70-74.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

แสวง รัตนมงคลมาศ. “การระดมมวลชนและการมีส่วนร่วมของมวลชน การจัดตั้งองค์กรการนำ และการตัดสินใจทางสังคม.” เอกสารประกอบการบรรยาย คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา.” วารสารวิชาการ. 5,6 (พฤษภาคม 2545) : 23-30.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การประกันคุณภาพการศึกษาเล่มที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่

1). เอกสารชุดประกันคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : สำนักนิเทศ
และพัฒนามาตรฐานการศึกษา, 2541.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : ห้าง
หุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2545.

อภิชาติ เทิดโยธิน. “การบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล : ประสบการณ์ของผู้บริหาร.”
เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารรุ่นที่ 4 .
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

อภิญา กังสนารักษ์. “ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับ
คณะของสถาบันอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2544.

อรุณ รักรธรรม. การพัฒนาองค์กร:แนวความคิด และการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. กรุงเทพฯ :
หจก.สหายบล็อกและการพิมพ์, 2540.

อารี ชินสุวรรณ. “ความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับ
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

อุทัย โนนาศ. “การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเสริมประสิทธิผลในการทำงานใน
โรงเรียน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2548.

อุมาพร วงศ์ประยูร. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสถานการณ์ คุณลักษณะของ
งาน กับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยบริการปฐมภูมิ
โรงพยาบาลชุมชน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.

อำนวยการศิริแพทย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน.”
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542.

อำไพ อินทรประเสริฐ. ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542.

ภาษาอังกฤษ

Arbuckle. J. J. AMOS user's guid. Chicago : Small Waters Corporation, 1995.

Bass, B.M. and B.J.Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Newbery Park, CA : Sage, 1990.

Bass, B.M. and B.J.Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage, 1994.

Bennet, J. B. and D. J.Fignli. Enhancing Departmental Leadership. American Council on Education : Macmillan ORYX Press, 1993.

Burns, James M. Leadership, New York : Harper & Raw, 1978.

Birnbaum, R. How Academic Leadership Works. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.

Blake, Robert R., and others. "Breakthrough in Organization Development." Harvard Business Review. November-December, Copyringht by The President and Fellows of Harvard College : all right reserved, 1964.

Bollen. K. A. Structure equations with latent variables. New York : John Wiley & Sons, 1989.

Bothwell, Lin. The art of Leadership : Skill building techniques that produce results. New York Jossey Bass Publishers, 1996.

Bogue, E. G. Leadership by Design Strengthening Integrity in Higher Education. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994.

Brown, Marhta A. "What Kind of Leaders Do Faculty Members Want?." College Management (January 1973)

Brown. M.W. and Cudeek.R. Alliterative ways of assesing model fit, in texting Structural equation model. New Jersey : Sage Publication, 1993.

Chemers, M. "The Social, Organization, and Cultural Context of Effective Leadership." in Leadership : Multedisciplinary Perspectives. Edited by B.Kellerman. Englewood Cliffs, N.J. : prentice-Hall, 1984.

Cribbin, J. Effective Managerial Leadership. New York : American Management Association, 1972.

Cronbach, J. Essential of Psychology Testing. New York : Hanpercollishes, 1990.

- Daft, L. Leadership : Theory and Practice. Oriando : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- Daft, Richard L. Leadership Experience. Oriando : Harcourt college Publishers, 2001.
- Daft, Richard L. Leadership Theory and Practice. Florida : The Dryden Press, 1999.
- Dubrin, J.A. Leadership Research Findings, Practece, and Skill. Hougton:Mifflincom, 1998.
- Easton, William D. "Survey of the Characteristics of the Successful Black Deans in Predominantly in the Southeastern United States." Dissertation Abstracts International 34 (May 1974)
- Fiedler, F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hall Book Co., 1967.
- Fiedler, F., and M.Chemers. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. 2nd ed. New York : John Wiley & sons, 1984.
- Fiedler, F.E., and J.E.Garcia. New approaches to leadership : Cognitive resources and organizational performance. New York : John Wiley, 1987.
- Giammatteo, Michael C. and Dolores M. Giammatteo. Forces on Leadership. Virginia : Reston, 1981.
- Gray, J., and F.Starke. Organizational Behavior : Concepts and Applications. 3rd ed. Columbus : Charles E. Merrill Publishing Co., 1984.
- Green, Madelcine F. Leader for a New Era. New York : Mcmillan, 1988.
- Hammons, J.O., M.Rosen. Competencies and personal characteristics of future community college presidents. Commrnity College Review, 18, 34-41.
- Heck, R. H. and others. Administrative effectiveness in higher education : Improving assessment proceduces. Research in Higher Education, 41, 663.
- Hellriegel, D., J.W.Slocum. and W.W. Richard. Organaizational behavior. 3rd New York : West Publishing, 1983.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. and D. E.Johnson. Management of Organization Behavior. 7th Ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- House. R., and M. Baetz. "Leadership : Some Empirical Generalization and New Research Directions." Research in Behavior 1 (1979) : 341-923.
- Hoy, W.K., and C.Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 3rd ed. New York : Random House, 1987.

- Hugher, Richard L. Leadership : Enhancing the Lessons of Experience. 3rd ed. Boston : McGraw-Hill, 1988.
- Joreskog, J. H. and D. Sorbom. Lisrels User's Reference Guide. Chicago: Scientific Software International, 1996.
- Joreskog, K. G. and D.Sorbom. Lisrel 8 : Structural Equation Modeling with the Simplis command language. Chicago : Software International, 1993.
- Lunenburg, F.C. and A.C. Ornstein. Educational administration : concept and practices. 2nd ed. Belmont : Wadsworth Publishing, 1996.
- Luthans F. Organization Behavior in Education. Singapore : McGraw-Hill, 1998.
- _____. Organization Behavior. Tokyo : McGraw-Hill Kogakushe, 1977.
- Marriner-Tomey, A. Transformational leadership in nursing. St.Louis : Mosby-Year Book. 1993.
- Mary D, Sherman. "The Role of the Academic Dean in the City of Colleges of Chicago : A Comparative Study." Dissertation Abstracts International 45 (July 1984)
- Morphet, Edgar L. Educational Organizational and Administration. 4th ed. Englewood cliffs , New Jersey : Prentice – Hall., 1982.
- Mulhare,L. "School Management Systems and Level of Teachers and Student Attendance (New Jerrsey)." Distertation Abstracts International. 46,09 : 2508- A November, 1985.
- Mc. Kee, J. G. Leadership Styles of Community College Quarterly of Research and Practice. 15(1): 33-46
- McCorkle , C.O. and others. Management and Leadership in Higher Education. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1982.
- Morris,V.C. Deaning : Middle Management in Academic. Urbana , Chicago : University of Illinois Press. ,1981.
- Organ, D., and T. Bateman. Organizational Behavior. 3rd ed. Homewood, IL : Business Publications, 1986.
- Page, G. Terry, J.B. Thomas, and Alan Rl. Marshall. International Dictionary of Education. Great Britain : The Anchor Press, 1977.
- Ralph M.Stogdill. Personal Factor Associated with Leadership : A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 1984.

- Ralph M. Stogdill. Handbook of Leadership : A Survey of the Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Reddin W. J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Rensis Likert and others. The Human Organization. New York : McGraw – Hill Book Company, 1967.
- Rosser, V. J. and others. “Academic deans and directors : Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives.” The Journal of Higher Education. 1,25 (2003) : 74.
- Saris. W.E. & Strenkhorst. L H. Causal modeling nonexperimental research : An Introduction to the lisrel proach. Dissertation Abstract International. 47(7) : 2261-A, 1984.
- Sullivan, E.J. and P.J. Decker. Effective Leadership and Management in Nursing. 4th ed. New York : Addison-Wesley Longman, Inc., 1997.
- Tannenbaum, R., and W. Schmidt. “How to Choose a Leadership Pattern” Harvard Business Review. 36 (March-April 1958) : 95-101.
- Thewatha, R. L. Management by R.L. Trewatha and M.G. Newport Plans. Ten : Bussiness, 1982.
- Tucker, A and R. A. Bryam. The Academic Dean. New York : American Council on Education., 1988.
- William Lok Kiang Koh. “An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore.” Ph.D. Dissertation University of Oregon, Dissertation Abstracts International. (CD-ROM) 52 (2) (August 1991)
- Wolverton, M. and others. Dean, affective commitment, and optimizing : The work environment so they stay [online]. Accessed 12 June 2004. Available from <http://35.8.168.242/paperdepot/2001wolverton.pdf>.
- Yukl G.A. Leadership in Organization. 2nd New Jersey : Prentice-hall, Inc., 1989.
- _____. Leadership in Organization. 5th New Jersey : Prentice-hall, Inc., 2001.
- _____. Leadership in Organization. 6th New Jersey : Prentice-hall, Inc., 2002.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ภาคผนวก จ หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบงานวิจัย

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามการวิจัย

ภาคผนวก ช การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสมัครงานวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/จ.๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๒ กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ
ภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววรรณ อึ้งสิทธิพูนพร รหัสนักศึกษา 47252956 นักศึกษาระดับปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของ
องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
นางสาววรรณ อึ้งสิทธิพูนพร สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา / สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์

- | | |
|--|---|
| 1. รศ.ดร.กัณณกา สาริธธาตา | รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง |
| 2. รศ.ดร. ประสาท สืบคำ | อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 3. อ.ดร. วิศิษฐ์พร วัฒนวาทีน | รองคณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 4. ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร | ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรี |
| 5. อ.ดร. เกษรา วามะศิริ | รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 6. รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล | อธิการบดี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 7. ดร.อุทัย ดุลยเกษม | คณบดีสำนักวิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 8. ศ.คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร | อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 9. รศ.พาสน์ศิริ นิสาลักษณ์ | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล |

ภาคผนวก ข

หน้าชื่อขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ศธ 0520.203.2/187

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๕ กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร รหัสนักศึกษา 47252956 นักศึกษาระดับปริญญาโท
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของ
องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรง
ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรีชา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
การศึกษา ค.ค. (อุดมศึกษา)
เชี่ยวชาญด้าน สถิติ วิจัย ประเมินผลการศึกษา และการบริหารมหาวิทยาลัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร. พีรพงศ์ ทิพนาค

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
การศึกษา Ph.D. (Vocational Education)
เชี่ยวชาญด้าน วิจัยและประเมินผลการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โยธิน ศรีโสภ

ตำแหน่งปัจจุบัน รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ม.ราชภัฏนครปฐม
การศึกษา ค.ค. (การบริหารการศึกษา)
เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑา ไชยชิต

ตำแหน่งปัจจุบัน ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
การศึกษา ค.ค. (อุดมศึกษา)
เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา บริหารอุดมศึกษา บริหารอาชีวศึกษา

5. อาจารย์ ดร. พรณี สุวดี

ตำแหน่งปัจจุบัน รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
การศึกษา ค.ค. (การบริหารการศึกษา)
เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ค

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / 228

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 กันยายน 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววรรณ อังสิทธิพูนพร รหัสนักศึกษา 47252956 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ
องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาววรรณ อังสิทธิพูนพร
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้
ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 154

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 มกราคม 2552


เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในสำนักวิชาของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกงู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ

หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบงานวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/๑๗๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๖ กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของ
คณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร รหัสนักศึกษา 47252956 นักศึกษาระดับปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของ
องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้
นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร สัมภาษณ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ
ภาวะผู้นำของคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรีชา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการวิจัย

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.สุรสิทธิ์ วัฒนวิทย์กิจ | คณบดีสำนักวิชาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2. รศ.ดร.อมรา ช้างทรัพย์ | คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 3. รศ.ดร.พูลพงษ์ บุญพราหมณ์ | คณบดีสำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 4. รศ.ดร.วัฒนพงษ์ เกิดทองมี | คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และทรัพยากร
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 5. รศ.ดร.จักรพันธ์ วงษ์บุรณวาท | คณบดีสำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง |
| 6. นาวาอากาศเอก ดร.ธงชัย อยู่ญาติวงศ์ | คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง |
| 7. อ.ดร.พีรศักดิ์ สิริโยธิน | คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม ม.เทคโนโลยีสุรนารี |
| 8. รศ.น.อ.ดร.วรพจน์ จำพิศ | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและคณบดีสำนักวิชา
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุรนารี |
| 9. รศ.ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ | คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |

มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามการวิจัย
มหาวิทยาลัยศรีสอภังกร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี
ของมหาวิทยาลัยในกำกับ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารคณะ/สำนักวิชา อาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในคณะ/สำนักวิชา ของมหาวิทยาลัยในกำกับ

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์
โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ

3. การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่
ประการใดและจะไม่นำไปเปิดเผยในที่ใด ๆ เป็นรายบุคคล นอกจากนี้การตอบแบบสอบถามจะ
เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ

4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของ
มหาวิทยาลัยในกำกับ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม	
1. เพศ	<input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง
2. อายุ	<input type="radio"/> 20-30 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพในการทำงาน	<input type="radio"/> ผู้บริหารคณะ/สำนักวิชา <input type="radio"/> อาจารย์ <input type="radio"/> เจ้าหน้าที่
4. ประสบการณ์ในการสอน/การทำงาน	<input type="radio"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="radio"/> 5-10 ปี <input type="radio"/> 11-15 ปี <input type="radio"/> 16 ปีขึ้นไป
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด	<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก
6. ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	<input type="radio"/> มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง <input type="radio"/> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี <input type="radio"/> มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ <input type="radio"/> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ตอนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ

คำชี้แจง

- โปรดพิจารณาองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่าน
- ลักษณะแบบสอบถามจะเป็นตัวเลือกให้ตอบ 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ละตัวเลือกจะมีมาตรวัดเกณฑ์ประเมินค่า (rating scale) โดยมีค่าตัวเลขแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น

ระดับ 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้น

ระดับ 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ระดับ 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
คุณลักษณะของคณบดี					
1. คณบดีควรมีสุภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ					
2. คณบดีควรเป็นคนเก่ง					
3. คณบดีควรมีสติปัญญาดี					
4. คณบดีควรเป็นคนเฉลียวฉลาด					
5. คณบดีควรกระฉับกระเฉงว่องไว ทำงานเชิงรุก คิดเร็ว ทำงาน เสร็จเร็ว					
6. คณบดีควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี กว้างไกล ชัดเจน และเป็นรูปธรรม					
7. คณบดีควรเป็นผู้มีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ					
8. คณบดีควรเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดรอบคอบ และมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
9. คณบดีควรมีความเสียสละ ทุ่่มเท และอุทิศตนให้กับ การทำงาน					
10. คณบดีควรเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น					
11. คณบดีควรมีอารมณ์ขัน					
12. คณบดีควรสุขุม รอบคอบในการทำงาน					
13. คณบดีควรมีความอดทน ต่อแรงกดดันต่างๆ ได้					
14. คณบดีควรเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
15. คณบดีควรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และครอบครัว					
16. คณบดีควรเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต					
17. คณบดีควรมีความขยัน หมั่นเพียร วิริยะ อุตสาหะ					
18. คณบดีควรมีความกล้าที่จะแก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง					
19. คณบดีควรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
20. คณบดีควรมีประสบการณ์ในการบริหาร มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน					
21. คณบดีควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่ ตนเองรับผิดชอบ					
22. คณบดีควรมีความรู้กว้างและรอบด้าน ทันทกับ ความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					
23. คณบดีควรมีความรู้ ความสามารถและมี ประสบการณ์ในการทำวิจัย					
24. คณบดีควรมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการที่ กว้างขวางและลึกซึ้ง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
25. คณบดีควรมีความรู้ในเชิงธุรกิจ สามารถหารายได้เข้าคณะ/สำนักวิชาได้					
26. คณบดีควรมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ					
27. คณบดีควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับ					
28. คณบดีควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับ					
29. คณบดีควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับ					
30. คณบดีควรมีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในกำกับ					
31. คณบดีควรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อการบริหารคณะ/สำนักวิชาให้เกิดประสิทธิภาพ					
32. คณบดีควรมีทักษะในการบริหารงานในคณะ/สำนักวิชา และสามารถจัดอันดับความสำคัญว่าสิ่งใดควรทำก่อนหลัง					
33. คณบดีควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน					
34. คณบดีมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้					
35. คณบดีควรมีทักษะจูงใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
36. คณบดีควรมีทักษะในการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
37. คณบดีควรมีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับคณาจารย์และบุคลากร ในคณะ/สำนักวิชาทุกคน					
38. คณบดีควรมีทักษะในการมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ					
39. คณบดีควรมีทักษะในการประสานงานที่ดีกับ บุคลากรในคณะ/สำนักวิชา					
พฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี					
40. คณบดีควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากร ในคณะ/สำนักวิชา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงาน					
41. คณบดีควรเป็นผู้กระตุ้นให้คณาจารย์และ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
42. คณบดีควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรรับทราบข้อมูลและ ความเคลื่อนไหวของคณะ/สำนักวิชา					
43. คณบดีควรกระตุ้นให้มีการอภิปรายระหว่าง คณาจารย์และบุคลากร ในการประชุมแต่ละครั้ง					
44. คณบดีควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ทุกครั้ง					
45. คณบดีควรสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง ในการทำงานให้แก่คณาจารย์และบุคลากร					
46. คณบดีควรแสวงหาวิธีการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
47. คณบดีควรมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ สำเร็จ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
48. คณบดีควรแจ้งให้คณาจารย์และบุคลากรทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน					
49. คณบดีควรกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้คณาจารย์และบุคลากรทราบ					
50. คณบดีควรกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่คณาจารย์และบุคลากร					
51. คณบดีควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากรสามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้ง่าย					
52. คณบดีควรดูแล เอาใจใส่ ในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของคณาจารย์และบุคลากร					
53. คณบดีควรสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน					
54. คณบดีควรมีความเสมอภาค ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
55. คณบดีควรยกย่องคณาจารย์และบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้ดี					
56. คณบดีควรช่วยคณาจารย์และบุคลากรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
57. คณบดีควรพูดคุย ชักถาม ดูแลความทุกข์ สุขของคณาจารย์และบุคลากร					
58. คณบดีควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย					
59. คณบดีควรทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำการทำงาน แก่คณาจารย์และบุคลากร					
60. คณบดีมีการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานจนสำเร็จจุล่ง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
61. คณบดีควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยกย่องและนับถือ ของคนในมหาวิทยาลัย					
62. คณบดีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ					
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา					
63. ในคณะ/สำนักวิชามีคณาจารย์ที่เก่ง มีความรู้ ความสามารถดี					
64. คณาจารย์ของคณะ/สำนักวิชาควรมี ความสามารถในการเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน					
65. คณาจารย์ของคณะ/สำนักวิชามีความสามารถในการสร้างผลงานวิชาการที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อ สังคม					
66. เจ้าหน้าที่ในคณะ/สำนักวิชา สามารถใช้ เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
67. บุคลากร เจ้าหน้าที่ในคณะมีความรู้ ความสามารถรับผิดชอบและเต็มใจในการทำงาน					
68. คณบดีควรกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและ เป็นรูปธรรม					
69. คณบดีควรกำหนดคัลกษณะงานให้มีความ เฉพาะเจาะจงชัดเจน เพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน					
70. คณบดีควรกำหนดกรอบภาระงานของบุคลากร ที่ชัดเจน					
71. คณบดีควรกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
72. คณบดีควรกำหนดระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เสมอภาคและยุติธรรม					
73. คณบดีควรกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานให้ สำเร็จ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
74. คณะบดีควรชี้แจงเกณฑ์การประเมินจากหน่วยงาน ภายนอกให้บุคลากรทราบ					
75. คณะบดีควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนภายนอก มหาวิทยาลัย					
76. คณะบดีควรประชาสัมพันธ์หลักสูตรของคณะ/ สำนักวิชาทางเว็บไซต์รวมทั้งทางสื่อต่าง ๆ					
77. ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย ควรมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
78. ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย ควรกำหนด และชี้แจงนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่ชัดเจน					
79. คณะบดีควรมีการประสานงานที่ดีระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงและคณาจารย์รวมทั้งบุคลากรใน คณะ/สำนักวิชา					
80. ผู้บริหารควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ คณาจารย์และบุคลากร เช่น จัดหาอุปกรณ์ และ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน					
ภาวะความเป็นผู้นำของคณะบดี					
81. คณะบดีควรสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ ๆ ในคณะ/สำนักวิชา ซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้เรียน และตลาดแรงงาน					
82. บัณฑิตของคณะ/สำนักวิชา ที่สำเร็จการศึกษามี คุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการทำงาน					
83. คณะบดีควรมีความสามารถในการสร้างชื่อเสียง ให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของบุคลากรและ หน่วยงานภายนอก					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
84. คณบดีมีความสามารถในการทำให้นักศึกษาของคณะ/สำนักวิชาเป็นคนเก่ง สามารถชนะการแข่งขันทางวิชาการได้					
85. คณบดีควรมีความสามารถในการทำให้นักศึกษาของคณะ/สำนักวิชาเป็นคนดี เป็นตัวอย่างที่ดีของเยาวชน					
86. คณาจารย์ และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชา มีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน					
87. คณาจารย์และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชา มีอัตราการขาดงานการ โยกย้าย หรือลาออกจากงานน้อย					
88. คณาจารย์และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชา มีความสามัคคีกันและพร้อมใจกันทำงานจนสำเร็จ					
89. คณาจารย์และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชา มีความรักและผูกพันกับหน่วยงาน					
90. บุคลากรในคณะ/สำนักวิชา มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
91. คณาจารย์ในคณะ/สำนักวิชาเป็นคนเก่งและเป็นที่ยอมรับในสังคม					
92. คณบดีสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้เกิดในคณะ/สำนักวิชา					
93. คณบดีควรพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร โดยการส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อ					
94. คณาจารย์และบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
95. คณาจารย์และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
96. คณาจารย์และบุคลากรในหน่วยงานได้รับการยกย่องจากคณบดี					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
97. คณาจารย์และบุคลากร ได้รับกำลังใจจาก ผู้บริหารทั้งในและนอกคณะ/สำนักวิชา					
98. คณบดีสามารถพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรให้ เก่งขึ้นได้					
99. คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการที่โดดเด่นมี ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม					
100. คณาจารย์ได้รับเชิญเป็นวิทยากรถ่ายทอด ความรู้ในสาขาที่เชี่ยวชาญให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่าง ต่อเนื่อง					

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ช

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	449.6667	840.6437	.0591	.9691
P2	449.7667	833.5644	.3032	.9688
P3	449.7000	828.5621	.5071	.9685
P4	449.8000	822.7172	.4964	.9685
P5	449.8333	826.9713	.4617	.9686
P6	449.7333	834.9609	.2597	.9689
P7	449.6000	827.6276	.6234	.9684
P8	449.5667	826.5989	.7177	.9684
P9	449.6667	845.6092	-.1154	.9694
P10	449.8667	834.8782	.2473	.9689
P11	449.7333	831.9264	.3699	.9687
P12	449.7333	840.0644	.0753	.9691
P13	449.6000	838.9379	.1393	.9690
P14	450.2667	824.8920	.4043	.9687
P15	449.7333	835.3057	.2472	.9689
P16	449.7000	836.8379	.1977	.9690
P17	449.7667	827.1506	.5319	.9685
P18	449.7333	830.0644	.4377	.9686
P19	449.6333	844.8609	-.1064	.9693
P20	449.6000	836.7310	.2332	.9689
P21	449.7333	839.4437	.0835	.9692
P22	449.8333	831.0402	.3364	.9688
P23	449.8333	825.7299	.5663	.9684
P24	449.7667	819.7023	.7027	.9682
P25	449.9333	817.7195	.6210	.9683
P26	449.6333	832.5851	.3873	.9687
P27	449.7667	828.6678	.4776	.9686
P28	449.7333	827.6506	.5258	.9685
P29	449.7333	817.7195	.7794	.9681
P30	449.8000	816.9931	.7039	.9682
P31	449.8667	826.9471	.5202	.9685
P32	449.6333	828.5161	.5526	.9685
P33	449.6333	835.2747	.2354	.9689
P34	449.7000	832.3552	.3649	.9687
P35	449.6667	832.7816	.3622	.9687
P36	449.8667	837.5678	.1553	.9690
P37	449.9000	830.4379	.3988	.9687
P38	449.8333	821.3161	.6369	.9683
P39	449.9000	824.3690	.4873	.9686
P40	449.8333	821.2471	.6391	.9683
P41	449.9333	820.9609	.5836	.9684



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P42	450.1000	814.2310	.5750	.9684
P43	450.1000	816.5759	.5893	.9684
P44	449.7333	829.4437	.4603	.9686
P45	449.9333	825.4437	.5723	.9684
P46	449.8667	822.7402	.6661	.9683
P47	449.9000	823.7483	.5573	.9684
P48	449.9333	809.7885	.6847	.9681
P49	449.8333	816.9023	.7011	.9682
P50	449.9000	828.5759	.4092	.9687
P51	449.9667	818.3782	.5287	.9685
P52	449.8667	830.1885	.3606	.9688
P53	449.8000	822.0966	.7014	.9683
P54	449.6000	827.1448	.6442	.9684
P55	449.9667	825.4126	.5099	.9685
P56	449.8333	825.6609	.5687	.9684
P57	449.9667	827.0678	.4587	.9686
P58	449.6667	830.6437	.4451	.9686
P59	449.8667	822.1195	.5067	.9685
P60	449.8000	817.2690	.7701	.9681
P61	449.7333	820.9609	.7714	.9682
P62	449.7000	827.3897	.5512	.9685
P63	449.8333	827.5230	.5038	.9685
P64	450.0000	820.8276	.5946	.9684
P65	450.0333	831.2057	.3871	.9687
P66	450.0333	821.9644	.5684	.9684
P67	450.0000	825.7931	.5708	.9684
P68	449.7333	827.7195	.5233	.9685
P69	449.7667	822.7368	.5463	.9684
P70	449.7333	823.5816	.5898	.9684
P71	449.8333	826.2816	.4830	.9686
P72	449.6667	830.5747	.4478	.9686
P73	449.8333	827.2471	.5134	.9685
P74	449.8000	828.3034	.4246	.9687
P75	449.8667	822.4644	.5980	.9684
P76	449.9333	806.8920	.7914	.9679
P77	449.7000	826.3552	.5901	.9684
P78	449.8000	827.1310	.4611	.9686
P79	449.8000	825.5448	.5795	.9684
P80	450.1000	797.1966	.7926	.9679
P81	450.1000	811.6793	.7057	.9681
P82	449.8667	823.4299	.6421	.9683



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P83	449.9333	814.6851	.7002	.9681
P84	450.0333	815.8264	.6346	.9683
P85	450.0000	816.5517	.6582	.9682
P86	450.0667	827.7195	.3742	.9688
P87	450.3333	841.2644	.0042	.9700
P88	450.1000	827.4034	.3886	.9687
P89	450.1000	828.3690	.3626	.9688
P90	450.1333	828.4644	.3377	.9689
P91	450.3000	825.8724	.4227	.9687
P92	450.1667	822.0057	.4756	.9686
P93	449.8333	823.9368	.5556	.9684
P94	449.8333	824.9713	.4347	.9687
P95	449.8667	820.5333	.5956	.9684
P96	449.9667	821.0678	.5833	.9684
P97	450.1333	819.2920	.5713	.9684
P98	450.1333	825.7747	.3177	.9691
P99	450.0333	817.8954	.5835	.9684
P100	449.9000	812.4379	.6627	.9682

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =100

Alpha = .9689

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาววรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร
ที่อยู่	86 ม.5 ต.วังเย็น อ.เมือง จ.นครปฐม 73000
ที่ทำงาน	สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ 0-3435-1395
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนวัดวังเย็น
พ.ศ. 2530	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนราชินี บูรณะ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2535	สำเร็จการศึกษาปริญญาอักษรศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภูมิศาสตร์ วิชาโทภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2543	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2547	ศึกษาดูระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2535	เลขานุการผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่น องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ ของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency : JICA)
พ.ศ. 2536-ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษาระดับ 3-8 (ชำนาญการ) สำนักงานวิทยาเขต กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2544-ปัจจุบัน	อาจารย์พิเศษโครงการวิชาบูรณาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม