



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศึกษาศาสตร์คณิบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Dean Leadership Affected to the Private University' Academic Administrative
Effectiveness

นามผู้วิจัย นางสาวจันทร์สม ภูติอริวัฒน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(อาจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุชาดา นันทะไชย, Ph.D.)

กรรมการ

(อาจารย์กมล สดประเสริฐ, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์สุภารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 27 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Dean Leadership Affected to the Private University' Academic Administrative
Effectiveness

โดย

นางสาวจันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์

เสนอ

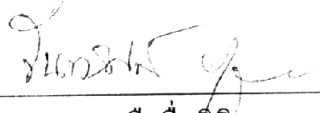
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2551

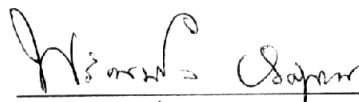
จันทร์สม ภูติอริยวัฒน์ 2551: ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน
วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ประธานกรรมการที่ปรึกษา:
อาจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D. 354 หน้า

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ
บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เพื่อสร้างสมการจำแนกประสิทธิผลการ
บริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของ
คณบดี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเชิง
สหสัมพันธ์ (Correlational Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตัวอย่างในการ
เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน และตัวอย่างใน
การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และอาจารย์ประจำคณะวิชา
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และ
แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive
Statistics) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น (Stepwise Multiple Regression) การ
วิเคราะห์อำนาจการจำแนกประสิทธิผล (Discriminant Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
analysis)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนอยู่ในระดับสูง 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการ
บริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี อำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของ
ผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจาก
ภายนอก 3) ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหารมากกับน้อย
ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน 4) ปฏิสัมพันธ์
ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์คณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน
5) บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ของกลุ่มคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 6) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ
พบว่า การฝึกอบรม และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของ
ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



ลายมือชื่อผู้คิด



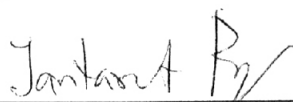
ลายมือชื่อประธานกรรมการ

16 1 5 1 51

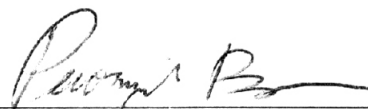
Jantarat Phutiariyawat 2008: Dean Leadership Affected to the Private University' Academic Administrative Effectiveness. Doctor of Education (Educational Administration),
Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Miss Prompilai Buasuwan, Ph.D. 354 pages.

The purposes of this research were to 1) study the level of the academic administration effectiveness in the private universities 2) study the leadership factors of deans in the private universities consisted of faculty situations and supporting factors that determined the effectiveness of the private university' academic administration 3) compare the effectiveness of dean's academic administration with regard to different leadership factors 4) develop a discriminant equation of academic administration effectiveness in the private universities and 5) propose a leadership development guideline for increasing the dean's academic administration effectiveness in the private universities. A correlational research using qualitative data and quantitative data was employed. The sample of quantitative research consisted of 5 administrators in private universities and the sample of qualitative research consisted of 305 people in private universities, drawn from directors, deputy directors, deans faculties and teachers. The instruments used were questionnaire and interview questions constructed by researcher herself. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, stepwise multiple regression, discriminant analysis and content analysis.

The results found that the private university' s academic administration effectiveness was at high level. The leadership factors that determined the effectiveness consisted of age, level of qualification , teaching experiences, administrative experiences, leadership behavior, power position of dean, maturity of co-workers, communication climate, network and changes of external environment. In comparing the effectiveness of deans with different backgrounds, it was found that the differences of dean's qualification, teaching experiences and level of administrative experiences determined the difference level of academic administrative effectiveness in private university , the interaction between leadership behavior and situation in faculties determined the dean's academic administration effectiveness in private university and the communication climate was found to be the most influencing factor that distinguished the effectiveness of dean's academic administration in private university. For content analysis, training and providing social support for co-workers in the faculty were found to be important in developing dean's leadership for academic administration effectiveness in private university.



Student's signature



Thesis Advisor's signature

16 / 5 / 5

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้มาศึกษาเล่าเรียนที่สถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกภาคภูมิใจ และมีความหวังว่าจะต้องศึกษาให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา นันทะไชย ดร.กมล สดประเสริฐ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชีพสุมน รังสยาธร ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความกรุณา ดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เป็นแบบอย่างของอาจารย์ที่ดี และช่วยสร้างพลังความคิดแก่ผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณคุณครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน ให้คำชี้แนะ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เยาว์วัยเรื่อยมา จนทำให้ผู้วิจัยมีมานะ มีสติปัญญา ในการคิด การวิเคราะห์ตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพ และสามารถเดินทางถึงจุดสูงสุดของการศึกษา กราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ทุนเพื่อการทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกๆ ท่านที่มีส่วนอย่างยิ่งต่อความสมบูรณ์ครบถ้วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กราบขอบพระคุณอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา มหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนให้การอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี กราบขอบพระคุณอธิการบดี ผู้บริหารระดับสูง คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ และคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยสยามที่ให้โอกาสทางการศึกษา ให้คำชี้แนะและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดมา

ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ได้รับกำลังใจและได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีจากคุณพ่อผอ.ณัฏฐ์ แต่ประยูร คุณแม่แก้ว แต่ประยูร ที่เคารพและรักยิ่ง ตลอดจนสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ช่วยเหลือให้กำลังใจ และได้เฝ้ารอวันสำเร็จของผู้วิจัยด้วยความรักและห่วงใย ตลอดมา คุณความดี และประโยชน์อันพึงมีอันเป็นผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จันทร์สม ภูติอริวัฒน์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
คำถามการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
ขอบเขตการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	16
ผู้นำและภาวะผู้นำ	16
ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler	20
ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard	32
ประสิทธิผลองค์การ	36
ประสิทธิผลของผู้นำ	39
สถาบันอุดมศึกษา	42
การบริหารงานวิชาการ	45
คณบดี	52
แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ	65
บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ	79
เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	89
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
กรอบแนวคิดการวิจัย	119
สมมติฐานการวิจัย	122

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	123
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	124
ตัวแปรที่ศึกษา	127
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	128
การเก็บรวบรวมข้อมูล	139
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	140
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	142
ผลการวิจัย	142
ข้อวิจารณ์	231
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	257
สรุปผลการวิจัย	257
ข้อเสนอแนะ	265
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	270
ภาคผนวก	309
ภาคผนวก ก คำสัมภาษณ์แอลฟาของ Conbach และคำอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อ ของแบบสอบถาม วัดความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ	311
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย : แบบสอบถาม	315
ภาคผนวก ค เครื่องมือวิจัย : แนวคำถามการสัมภาษณ์	348
ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือ	350
ภาคผนวก จ รายนามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์	353
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	354

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน 29
2	ตัวอย่างเครื่องมือวัดโครงสร้างของงานของ Fiedler and Chemers 30
3	ตัวอย่างเครื่องมือวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ Fiedler, Chemers and Mahar (1977, 1984) 31
4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ความเหมาะสมของสถานการณ์ และประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (1977) 42
5	แสดงคุณลักษณะของตัวอย่างที่ส่งกลับแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 126
6	แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บังคับบัญชาของ คณบดี 144
7	ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มสาขาวิชา มนุษยศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาคณบดี 146
8	ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขา วิชาสังคมศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี 152
9	ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขา วิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสุขภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของ คณบดี 157

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขา วิชาวิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี	163
11	แสดงความถี่ และร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มคณบดี	169
12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการจากการประเมินตนเองของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มคณบดี	171
13	จำนวนร้อยละของประชากรจำแนกสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม อาจารย์ประจำคณะวิชา	177
14	ปัจจัยด้านต่างๆ อันบ่งชี้ถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี ตามความคิดเห็นของอาจารย์ประจำคณะวิชา	178
15	ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	184
16	ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา	185
17	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการจากคณบดีโดยรวม	187
18	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชาและปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจาก กลุ่มคณบดีโดยรวม	189

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการจากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง	190
20	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง	191
21	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง	192
22	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง	194
23	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	195
24	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	196
25	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	197

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
26	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	199
27	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการ บริหารมาก	200
28	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก	202
29	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดี ที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย	203
30	อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะ วิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย	204
31	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชา การของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท กับกลุ่มมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (Independent t-test)	206

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
32	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มมีตำแหน่งทางวิชาการกับกลุ่มไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (Independent t-test)	207
33	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (Independent t-test)	208
34	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐน้อย (Independent t-test)	209
35	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาก กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อย (Independent t-test)	210
36	คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี จำแนกตามลักษณะพฤติกรรม และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดี	211
37	ความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และสภาพการณ์ในคณะวิชา ต่อประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	212
38	ผลลัพธ์แสดงค่า Eigenvalues	216

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
39	ผลลัพธ์แสดงค่า Wilks' Lambda	216
40	ผลลัพธ์แสดงค่า Classification Results	217
41	ผลลัพธ์แสดงค่า Canonical Discriminant Function Coefficients	218

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Fiedler	22
2	รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิเดเลอร์โดยแสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง คะแนน แอล พี ซี กับการปฏิบัติงานของกลุ่ม	24
3	แสดงความต่อเนื่องระหว่างมีภาวะกับไม่มีภาวะ	34
4	แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ สถานการณ์ และผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม	40
5	แผนภูมิแสดงแนวคิด: ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย	121
6	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีโดยรวมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	259
7	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษา ปานกลางที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน	260
8	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษา สูงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	260
9	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่ไม่มีตำแหน่ง ทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดม ศึกษาเอกชน	261

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
10	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	261
11	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	261
12	อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	262
13	สรุปอำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	263

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง มีภารกิจด้านการสอน การทำวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จึงมีบทบาทหน้าที่โดยตรงต่อการพัฒนานุรักษ์ให้เจริญงอกงามทางสติปัญญาและความคิด อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการ ดังนั้นการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก (อมรวิรัช นาคธรรมพ, 2540: 71) หลักการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญที่สุดคือ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) โดยถือว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดลย์ วิริยเวชกุล (2538: 12-13) ที่กล่าวว่าหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง คือหน้าที่ทางวิชาการ ซึ่งหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ การส่งเสริมวิชาการ นั่นคือการบริหารงานทุกอย่างในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการบริหารเพื่อทำให้งานวิชาการก้าวหน้าและพัฒนามากขึ้น

มหาวิทยาลัยเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2522 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยกำกับดูแลคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตั้งแต่การอนุญาตให้จัดตั้ง เปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ ให้การรับรองมาตรฐานการศึกษา และติดตามให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน สอดคล้องตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจำนวนรวม 63 สถาบัน แบ่งเป็นมหาวิทยาลัย สถาบันและวิทยาลัย จัดการศึกษาในระดับตั้งแต่ปริญญาตรี ถึง ปริญญาเอก เพื่อแบ่งเบาภารกิจในการ

จัดการศึกษาของรัฐ กระจายโอกาสและความเสมอภาคไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ ทั้งนี้ต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ (Quality) เพื่อให้มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) สูงสุด บัณฑิตเหล่านี้เมื่อจบการศึกษาระดับต่างๆ แล้วได้ออกไปรับใช้สังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมให้เจริญรุ่งเรือง ก็จะนับได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ตอบสนองนโยบายด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 และต่อเนื่องมายังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2559 ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพ และยั่งยืนทั้งด้านคน สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543-2557) ที่มีความมุ่งหวังว่า แผนดังกล่าวจะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนรากฐานความรู้ และนำไปสู่สังคมการเรียนรู้ (Learning Society) ที่บุคคลทั้งหมดในชาติมีความเชื่อความผูกพัน และยอมรับว่าบุคคลจำเป็นต้องผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกหัด หรือการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างฐานกำลังคน (Work force) ให้มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ

แต่ขณะนี้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยกำลังประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพทางวิชาการ และยิ่งด้อยกว่าประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2542: 60-61) ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาอ่อนแอ ทั้งทางการบริหารบุคคลและการบริหารวิชาการ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540: 37-39) และยังมีปัญหาอื่นๆ อีก เช่น ผลิตคนไม่ทันต่อการพัฒนาประเทศ ไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการของโลก และไม่สอดคล้องกับกระแสรุนแรงของความผันผวนทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ นอกจากนั้น สุทธิศรี วงศ์สมาน และชุตินันท์ แสงหิรัญ (2539: 3-12) รวมทั้งวิชัย ดันศิริ (2538: 3-8) ยังได้กล่าวในประเด็นเดียวกันว่าปัญหาการผลิตกำลังคนของอุดมศึกษาไทย มีปัญหามากมายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้ผลิตคนในสาขาที่ขาดแคลนไม่ทันตามความต้องการ ไม่สามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาของชาติ และเพื่อก้าวสู่เวทีโลกได้ทัน สำหรับปัญหภายใน เช่น การขาดแคลนอาจารย์ ขาดแคลนผลงานวิจัยและงานวิชาการที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของสุธรรม อารีกุล (2542: 13-16) ที่ว่าวิกฤตอุดมศึกษาไทยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศมีหลายประการ กล่าวคือ ปัญหาคุณภาพหลักสูตร เช่น หลักสูตรขาดความหลากหลาย ขาดความยืดหยุ่นล้าสมัย ลอกเลียนแบบจาก

ต่างประเทศ ไม่ส่งเสริมความคิดระดับสูงให้แก่ผู้เรียน ขาดความเป็นสากล ฯลฯ ปัญหาคุณภาพการเรียนการสอน เช่น จำนวนอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศและจากสถาบันซึ่งเป็นที่ยอมรับลดลง อาจารย์ที่มีคุณภาพทั้งการสอนและการวิจัยมีน้อย ไม่มีมาตรการขจัดอาจารย์ที่ไร้คุณภาพออกจากระบบ ตำราและสื่อการสอนมีคุณภาพต่ำ การลงทุนด้านการวิจัยน้อยและสรีทธาต่ออาชีพอาจารย์ตกต่ำ ฯลฯ และ ปัญหาคุณภาพบัณฑิต เช่น คุณภาพก่อนเข้าเรียนของนิสิตตกต่ำลง ค่านิยมการเรียนเพื่อความรู้ลดลง และนิสิตเบื่อหน่ายการเรียนเนื่องจากวิชาซ้ำซ้อน ฯลฯ ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับทัศนะของ สุมนทนา พรหมบุญ (2544: 12-15) ว่าวิกฤตอุดมศึกษาเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น สังคมกระหายปริญญาและอำนาจที่ผูกกับค่านิยมปริญญา มิได้กระหายความรู้ที่ลึกซึ้ง อุดมการณ์ของอุดมศึกษาไม่เข้มแข็งพอ ผู้รับบริการและ/หรือประชาชนขาดความเข้มแข็งในการตรวจสอบ มุ่งนำความรู้และเทคโนโลยีจากต่างประเทศมาใช้ ขาดแคลนบุคลากรที่มีวุฒิ และประสบการณ์ด้านการวิจัย และไม่สามารถจูงใจนักวิชาการที่มีความรู้สูงเข้าสู่ระบบราชการ

แนวนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแนวนโยบายของรัฐ ที่สำคัญและควรนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม (บุญชู ตรีทอง, 2539: 5-6) ทบวงมหาวิทยาลัยได้ประกาศเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีผลต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ แนวนโยบายดังกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรมการดำเนินการที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปฏิบัติซึ่งรวมถึง การเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสถาบัน อาทิเช่น ผู้ใช้บัณฑิตทั้งภาครัฐและเอกชน สมาคมวิชาการและสมาคมวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความก้าวหน้าทางวิชาการในสาขานั้นๆ แม้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่งจะมีกลไก มีการควบคุมหรือตรวจสอบประเมินผลทั้งภายในและภายนอกสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเต็มที่ก็ตาม มหาวิทยาลัยเอกชนก็ยังจำเป็นต้องเพิ่ม การพัฒนา กลไก และระบบการควบคุมหรือตรวจสอบเหล่านั้นให้เด่นชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะดัชนีชี้วัด คุณภาพ ด้านกระบวนการผลิตได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การรักษามาตรฐาน และการบริหารจัดการ และการควบคุมคุณภาพของปัจจัยนำเข้า รวมถึงดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านผลผลิตได้แก่ บัณฑิต ที่จบ การศึกษา มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะการปฏิบัติ หากมหาวิทยาลัยเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญโดยการพัฒนาดัชนีคุณภาพด้านวิชาการ อันเป็นกลไกสำคัญเหล่านี้ ให้ปรากฏเด่นชัดจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นที่ยอมรับจากสาธารณชนมากยิ่งขึ้น

การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเอกชน กล่าวได้ว่ามุ่งเน้นกิจกรรมด้านวิชาการเป็นหลัก สำคัญ การพัฒนาการเรียนการสอนโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาจากสถาบันของรัฐที่มีชื่อเสียง ทั้งจากในและต่างประเทศในฐานะอาจารย์พิเศษ การเรียนการสอนโดยทั่วไปเป็นลักษณะการบรรยาย ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาจึงเป็นลักษณะที่อาจารย์พิเศษมุ่งบรรจุเนื้อหาในทางวิชาการแก่นักศึกษามากเกินไป นักศึกษาไม่มีโอกาสได้ปรึกษาหรือซักถามกับอาจารย์พิเศษดังกล่าว ทำให้นักศึกษามีโอกาสน้อยที่จะพัฒนาความรู้ด้านวิชาการ ซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สำหรับอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นก็มีการทำงานหนักในอันที่จะประสานงานจัดการเรียนการสอน เตรียมการสอน รวมทั้งเป็นผู้ปฏิบัติในการรักษาคุณภาพมาตรฐานด้านวิชาการไว้ เช่น มาตรฐานในการรับนักศึกษา การรับอาจารย์ใหม่ และทำหน้าที่บริหารงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพ หากการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และทบวงมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่น มีความแน่ใจในคุณภาพ มหาวิทยาลัยเอกชนก็สามารถคัดเลือกคณะกรรมการสอบได้ภายนอกได้เองเพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการภายในมหาวิทยาลัย (ฉันทวิทย์ สุชาติานนท์, 2539; อ้างอิงจากมติชนรายวัน, 24 กรกฎาคม 2539) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suvicha Pouaree (1996: 8) ซึ่งได้ประมวลลักษณะปัญหาที่เป็นข้อคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยซึ่งสัมพันธ์กับดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการ โดยพบว่า ระบบการให้คะแนนขึ้นอยู่กับความพอใจและความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา มีระบบชั้นเรียนที่มีนักศึกษามากเกินไป จึงมุ่งแสวงหาผลประโยชน์มากกว่ามุ่งการพัฒนา การศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ การบรรยาย การเรียนการสอนในบางมหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานต่ำ การจัดการเรียนการสอนในสถาบันเป็นลักษณะปฏิบัติไม่จริงจัง (Malpractices) ฉะนั้นจึงมองอาจารย์เป็นลูกจ้างและมองนักศึกษาว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ อาจารย์ไม่มีเสรีภาพทางด้านวิชาการอย่างเพียงพอ และบางคนมีปริมาณงานสอนที่มากเกินไป (Overload courses)

ดังนั้น การบริหารจัดการเพื่อมุ่งให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นเลิศเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชนในต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) (Astin, 1991: 5) จึงเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการจัดการศึกษาเพื่อสังคม มิใช่บริหารจัดการเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มคน คณะบุคคล หรือองค์กรที่เข้ามาจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การบริหารจัดการเพื่อมุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง ผลลัพธ์ก็ตกอยู่กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั่นเอง เพราะได้จัดการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐาน และถึงแม้ว่าดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการ

ด้านการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพ ในส่วนของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับอธิการบดี มหาวิทยาลัยเอกชนด้านภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เน้นย้ำความเป็นเลิศ จากศึกษาวิจัยของจำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2543: 174) จะอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพวิชาการและเป็นหลักการที่ได้อันก่อปรด้วยกุศลเจตนาที่จะตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนขึ้นมาเพื่อทำประโยชน์แก่สังคม โดยที่มุ่งเน้นคุณภาพ ก็ตาม แต่โดยแท้จริงแล้วการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีศูนย์กลางอยู่ที่คณะวิชา หน่วยงานต่างๆ ในสถาบันการศึกษานั้น คณะวิชาจัดได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของสถาบัน เพราะเป็นศูนย์กลางงานวิชาการ เป็นแหล่งรวมผู้รู้ผู้เล่น และเป็นแหล่งสะสมความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ และสังคม ตลอดจนประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ของคณะวิชา เพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม และแวดวงที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้นๆ

จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารคณะวิชามีความสำคัญต่อการบริหารวิชาการอย่างยิ่ง เพราะจะต้องร่วมมือคิดค้นนโยบาย และวิธีการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารวิชาการของคณะวิชา จึงควรมีภาวะผู้นำ คุณสมบัติด้านภูมิหลัง คุณลักษณะเฉพาะ และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม นอกจากนั้นควรจะเข้าใจถึงศักยภาพของผู้ร่วมงาน บริบทในคณะวิชา และคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะ จึงจะสามารถนำคณะวิชาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของบุคคลสามารถได้มาตั้งแต่กำเนิดและพัฒนาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ (Hersey and Blanchard, 1996) สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ก็ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องในด้านความรู้ ความสามารถ ฉลาดไหวพริบ ความสำเร็จในผลงานและการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Bass and Stogdill, 1990) ตลอดจนมีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Chieffo, 1991)

นอกจากนี้พฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวบ่งชี้การแสดงออกในบทบาทของผู้นำว่า มุ่งเน้นคนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ หรือมุ่งเน้นทั้งสองอย่าง (Anna & Brown, 1998) ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ตัวผู้นำ ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่กระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และคงไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จกับแบบของพฤติกรรมของตนเองแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว (Hersey, 1996) ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงลักษณะผู้ร่วมงาน สถานการณ์

สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนางานของหน่วยงาน เช่น สภาพความกดดันทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความต้องการของสังคม สภาพโลกไร้พรมแดน การแข่งขัน ตลอดจนแผนนโยบายทางการเมือง (Wright *et.al.*, 1998; Morris, 1994; Sanyal, 1995; Kathleen Allen *et.al.*, 1998) นอกจากนี้ Hesburgh (1988) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ จะแตกต่างกับความเป็นผู้นำทางกองทัพหรือทางธุรกิจ ในเชิงบริบททั้งในประเด็นเกี่ยวกับปรัชญา นโยบาย องค์ประกอบของพันธกิจ และเป้าหมายการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องเข้าใจหลักการ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานในบริบทของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และเข้าใจแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เข้าใจในบริบททางการศึกษาของหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก

อย่างไรก็ดี แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ แต่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการปฏิบัติการกิจหลัก นอกจากขึ้นอยู่กับขอบเขต อำนาจหน้าที่ที่ได้รับ และทรัพยากรที่จำเป็นแล้วยังขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งด้วย ทั้งนี้ เพราะผู้นำหรือผู้บริหารเปรียบเสมือนสถาปนิกที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (the architect of the organizational purpose) (Andrews, 1980) นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารยังเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือ คนอื่น โดยชักชวนคนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Barnard, 1937: 215; Dunn, 1973: 178; ทศนา แสงศักดิ์, 2522: 11)

ตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ก็คือ คณบดี (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2535: 5) ทั้งนี้ เนื่องจากคณบดีจะต้องรับผิดชอบในหลายด้าน เช่น การกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมทางวิชาการ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ สร้างความร่วมมือ ประสานงานทางวิชาการ และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นในสถาบันเพื่อให้งานวิชาการดำเนินต่อไปได้ รวมถึงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายทางวิชาการ และการกำหนดกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการ เช่น คุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การบริการวิชาการ เป็นต้น (Magrath, 1970: 21-24; Davis, 1970: 41) นอกจากนี้คณบดียังเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเช่น อธิการบดี และรองอธิการบดี กับผู้บริหารระดับปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้าภาควิชา ในการบริหารงานวิชาการซึ่งประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน

งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม และงานส่งเสริมวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น คณบดีเป็นตำแหน่งที่สำคัญ เพราะอยู่ในฐานะที่จะใช้ “ภาวะผู้นำ” เพื่อรวมพลังความคิด พลังความสามารถทั้งหลายของบุคลากรในคณะวิชาให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานวิชาการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525: 3)

จากการประมวลความสำคัญ ผู้วิจัยประสงค์ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจาก คณบดี ถือเป็นหัวใจของการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คณะวิชาจะต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับความกดดันจากภายนอก เป็นต้นว่า การว่างงานของบัณฑิต ความต้องการของตลาดแรงงาน สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภาวะผู้นำของคณบดีจึงมีความสำคัญที่สุดในการสร้างประสิทธิผลทางวิชาการ และสืบค้นต่อไปถึง องค์ประกอบของคณบดีและสภาพการณ์ที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการบริหารวิชาการหรือไม่ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับใด อันจะส่งผลกระทบยาวให้ศาสตร์วิชาต่างๆ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และคณะวิชาสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความรอบคอบ ความมั่นคงและสามารถสร้างบรรยากาศในคณะวิชาให้มีความเป็นชุมชนวิชาการที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านภูมิหลัง คือ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหาร แตกต่างกัน

4. เพื่อสร้างสมการจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถามการวิจัย

การศึกษครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยตั้งคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับใด

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือไม่

3. คณบดีซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านภูมิหลังแตกต่างกัน จะมีระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกันหรือไม่

4. สมการจำแนกประเภท (Discriminate Analysis) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร

5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรเป็นอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีดังนี้

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการบ่งชี้คุณลักษณะและคุณสมบัติของคณบดีที่มีประสิทธิผลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยการปรับพฤติกรรมผู้นำของคณบดีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ และ/หรือการเตรียมผู้บริหารของหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป
3. ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลเพื่อใช้สำหรับชี้แนะทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษาในระดับอื่นๆ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทมหาวิทยาลัยระดับปริญญา
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรต้นคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลังของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งประกอบภารกิจ 5 ด้านคือ การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการพัฒนานุเคราะห์

4. ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยภาพรวม วัดจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 กลุ่มคือ

4.1 กลุ่มผู้บังคับบัญชาของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

4.2 กลุ่มคณบดีที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการประเมินตนเอง

4.3 กลุ่มคณาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในคณะวิชาต่างๆ ซึ่งมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชา

5. การประเมินประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของบุคคลดังกล่าว ไม่มีเกณฑ์ที่ใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับใช้กับทุกคณะวิชาทุกสถาบัน ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและภูมิหลังของบุคคลดังกล่าวข้างต้นที่จะตัดสินเลือกตามระดับของมาตรวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดครั้งนี้

6. การเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เฉพาะตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน และเป็นตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การใช้นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยในครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

อธิการบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งรับผิดชอบและควบคุมกิจการต่างๆ ของสถาบัน

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารที่อธิการบดีแต่งตั้งให้ควบคุมกิจการต่างๆ ด้านการบริหารวิชาการของสถาบัน

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดซึ่งรับผิดชอบในงานบริหารงานวิชาการของคณะวิชา

ภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง กระบวนการในการนำหรือใช้อิทธิพลของคณบดี เพื่อให้การบริหารงานวิชาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งของคณะ

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน

ภูมิหลังของคณบดี หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของคณบดีซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหาร

- **อายุ** หมายถึง อายุของคณบดีคณะวิชาขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

- **วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของคณบดี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ วุฒิการศึกษาปานกลาง (ปริญญาโท) และวุฒิการศึกษาสูง (ปริญญาเอก)

- ประสบการณ์ในการสอน หมายถึง ระยะเวลาที่คณบดีเคยทำการสอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มาก่อน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ประสบการณ์ในการสอนน้อย (ไม่เกิน 3 ปี) และประสบการณ์ในการสอนมาก (มากกว่า 3 ปี)

- ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งคณบดี รวมถึงระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีและ/หรือรองคณบดี และ/หรือหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนัก และ/หรือหัวหน้าภาควิชา ทั้งในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มาก่อน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี) และมีประสบการณ์ในการบริหารมาก (ระยะเวลามากกว่า 3 ปี)

- ตำแหน่งทางวิชาการ หมายถึง ตำแหน่งทางวิชาการของคณบดีซึ่งแสดงถึงความสามารถทางวิชาการของคณบดี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ มีตำแหน่งทางวิชาการ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

พฤติกรรมผู้นำของคณบดี หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำของคณบดีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำของคณบดีแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์

- พฤติกรรมผู้นำของคณบดีแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง คณบดีที่แสดงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว มีปริมาณและคุณภาพสูง มีการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

- พฤติกรรมผู้นำของคณบดีแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง คณบดีที่มีความเห็นใจความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อว่าคณะวิชาจะดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ถ้าสมาชิกในคณะวิชามีความสัมพันธ์กันดีและคณบดีจะเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานในเรื่องต่างๆ ไม่เฉพาะแต่เรื่องงานเท่านั้น

สภาพการณ์ในคณะวิชา หมายถึง องค์ประกอบของสภาพการณ์คณะวิชาที่เกี่ยวข้อง การดำเนินกิจการต่างๆ ของคณบดีให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะวิชา และอำนาจใน ตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี

- ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ความคิดเห็นของ คณบดีคณะวิชาที่มีต่อความสัมพันธ์และการสนับสนุนของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีให้แก่คณบดีใน ขณะทำงานร่วมกัน

- ลักษณะโครงสร้างของงานในคณะวิชา หมายถึง ความคิดเห็นของคณบดีที่มี ต่อโครงสร้างของคณะวิชา เกี่ยวกับความชัดเจนของเป้าหมายการดำเนินงาน ประกอบด้วยวิธีการ ทางเลือก และการติดตามผล

- อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี หมายถึง ความคิดเห็นของคณบดีที่มีต่อ อำนาจในตำแหน่งของตน ซึ่งใช้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชา

ปัจจัยสนับสนุน หมายถึง องค์ประกอบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการต่างๆ ของคณบดีให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยวุฒิภาวะและความพร้อมของ ผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลง จากภายนอก

- วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง วุฒิภาวะและความ พร้อมด้านงานและด้านจิตวิทยาของผู้ได้บังคับบัญชาของคณบดีในคณะวิชา

- บรรยากาศของการสื่อสารในคณะวิชา หมายถึง กระบวนการสื่อสารในคณะวิชา เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การเปิดเผยการ สื่อสารจากบนลงล่าง การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน ในระดับสูง

เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของคณะบดีกับหน่วยงานอื่นๆเพื่อการแลกเปลี่ยนทางวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในคณะวิชา

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง ระดับความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการของคณะบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดของกลุ่มผู้บังคับบัญชาคณะบดี ประกอบด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ กลุ่มคณะบดีคณะวิชา และกลุ่มอาจารย์ตัวแทนคณะวิชา

การบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินการทางการบริหารงานวิชาการของคณะบดีตามภารกิจ 5 ประการ ประกอบด้วยการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการพัฒนานวัตกรรม

การจัดการเรียนการสอน หมายถึง ภารกิจของคณะบดีเกี่ยวกับการประสานงานการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน การส่งเสริมและจัดวัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ และควบคุม ดูแล การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุด

การส่งเสริมงานวิชาการ หมายถึง ภารกิจของคณะบดีเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปซึ่งส่งเสริมวิชาการ ประกอบด้วย การบริหารงานสำนักงานคณะวิชา และการส่งเสริมประสานงานในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานกิจการนักศึกษา

การส่งเสริมงานวิจัย หมายถึง ภารกิจของคณะบดีเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ในคณะวิชาทำการวิจัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลงานวิจัยนั้นไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในคณะวิชาในสถาบัน หรือภายนอกสถาบันรวมถึงการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของอาจารย์ของคณะวิชาต่อไป

การบริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง ภารกิจของคณะบดี เกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงานการจัดบริการและการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารใน

หน่วยงานต่างๆ และประชาชนทั่วไป ในท้องถิ่นที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนรับผิดชอบ และสถานที่อื่นๆ

งานพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง ภารกิจของคณะบดีเกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงาน การศึกษาวิจัย การผลิตเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และนวัตกรรมทางวิชาการใหม่ๆ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาเพิ่มวุฒิเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของอาจารย์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การบริหารงานจะให้เกิดผลดี และมีประสิทธิผลสูง ย่อมจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง เป็นต้นว่า การจัดองค์กร ผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา (Reddin, 1970: 115) นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในการทำงานของผู้ร่วมงาน ความกระตือรือร้น ความสามารถของผู้ร่วมงาน และอื่นๆ แต่ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ยังมีความสำคัญรองลงมาจากความสามารถของผู้นำ อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การก็คือ ผู้นำ การบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกัน องค์ประกอบที่สำคัญที่จะขาดมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาที่จะเป็นผู้รวบรวมพลังทั้งหลาย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นในการตรวจเอกสารสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ความสำคัญของผู้นำ และภาวะผู้นำ ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา การกิจบทบาทของมหาวิทยาลัยเอกชน การบริหารงานวิชาการ แนวคิดคณบดี และบทบาทหน้าที่ของคณบดี แนวคิดอำนาจและอำนาจในตำแหน่ง แนวคิดบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร และผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ในความหมายอย่างเดียวกัน (Hunt, 1984: 115) แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอจะบอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด กล่าวคือ “ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่ “ผู้นำ” เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่ม หรือการดำรงตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Nath Bhanthumnavin, 1985: 27) คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นี้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายเอาไว้มากมาย อาทิเช่น ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุด

ในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Raymond (1972 : 43-46) กล่าวถึงผู้นำว่า คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ สำหรับ Fiedler (1967: 8) อธิบายคำว่า “ผู้นำ” ไว้ว่า คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และในทำนองเดียวกัน Brandford and Cohen (1984: 27) ก็เห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากผู้อื่นที่อยู่แวดล้อม เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำต่างๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้

จากความหมายของ “ผู้นำ” ที่กล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถชักชวน หรือชี้นำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ความหมายดังกล่าวนี้ จะนำมาใช้ในการวิจัยเรื่องนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเป็นเลิศขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมหัศจรรย์ แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วไปสู่การเพิ่มการแข่งขัน การเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ผลผลิตที่มากกว่าและมีคุณภาพมากกว่า ตอบสนองความต้องการของสังคม การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ การเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่มีประสิทธิผล สภาพการณ์ดังกล่าวต้องมีผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำมืออาชีพ ด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง และวิกฤต เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการบริหารวิชาการภายในองค์กร (Batemen and Zeithaml, 1990: 480-481; Carnall, 1990; 172; Kotter, 1988: 5-15; Madeline, 1983: 263; Northcraft and Neale, 1990: 403)

Drucker (1968: 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า “ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ” แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์กร แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร (Alkin, 1992: 717-718; Sarros and Woodman, 1993: 3) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับถูกคาดหวังว่าขาดภาวะผู้นำ และไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ (Hall and Norris, 1993: 35-36) ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุโรปจำนวน 400 คน เกือบทั้งหมดของผู้บริหารเหล่านั้นมีปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Levinson, 1990: 81) ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพันและลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังกล่าวที่ว่า “เราไม่มีเวลาที่จะให้การศึกษาแก่คนรุ่นต่อไป เราต้องการผลประโยชน์ของรูปแบบใหม่ของภาวะผู้นำที่ถูกต้องเดี๋ยวนี้” (Hichman and Silva, 1984: 29) ซึ่งหมายถึงผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้นำโดยทันที

สำหรับ Bennis and Nanus (1985: 215) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นตัวทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อรุณ รัชธรรม (2533: 165) ความว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก ในขณะที่ Barnard (1938: 21) เห็นว่าภาวะผู้นำอาจจะพิจารณาได้ 2 ลักษณะคือ 1) ความเหนือกว่าในลักษณะต่างๆ ของการเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ด้านเทคนิคต่างๆ มีความรอบรู้ ความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ประทับใจของร่วมงาน 2) ความเหนือกว่าในด้านความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทนและความกล้าหาญ

นอกจากนั้น Stogdill (1950: 4) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ขบวนการต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม โดยพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะนำกลุ่มไปสู่จุดหมาย และความสำเร็จ Fiedler and Chemers (1974: 4) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ ในทำนองเดียวกัน Morphet, Johns, and Reller (1974: 127);

Katz and Kahn (1978); Koontz, O'Donnell and Wehrich, (1986: 397) ก็ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้หรือความมีอิทธิพลเหนือกลไกของกระบวนการต่างๆ ขององค์การ และทำให้บุคคลในองค์การนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามอิทธิพลนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับที่ Hersey and Blanchard (1996: 88) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $E = f(L, f, s)$ โดย E คือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) และจากคำนิยามภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ (L) นี้เป็นกระบวนการที่ต้องประกอบด้วย ผู้นำ (l) ผู้ตาม (f) และสถานการณ์ (s) ซึ่งผู้นำจะต้องเหมือนนักดนตรี ที่สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีเล่นให้สอดคล้องกับนักดนตรีอื่นๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พยายามที่จะพยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์แบบต่างๆ

อย่างไรก็ตาม Bass (1981: 7-14) ก็ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่ได้มีการศึกษาและจำแนกเอาไว้รวมทั้งสิ้น 11 ความหมายคือ 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ 3) ภาวะผู้นำ ในฐานะของศิลปินที่ก่อให้เกิดการยอมรับ 4) ภาวะผู้นำในฐานะของการใช้อิทธิพล 5) ภาวะผู้นำในฐานะของการกระทำหรือพฤติกรรม 6) ภาวะผู้นำในฐานะของรูปแบบของการจูงใจคน 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบรรลุเป้าหมาย 9) ภาวะผู้นำในฐานะของการมีปฏิสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้น 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน และ 11) ภาวะผู้นำในฐานะของการเริ่มต้นของโครงสร้าง

จากคำอธิบาย “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เป็นผู้ที่นำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ก็คือ การที่ผู้นำได้ใช้อิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อ

ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นความหมายที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิจัยเรื่องนี้

ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ภาวะผู้นำด้วยแนวทางตามสถานการณ์ของ Fiedler

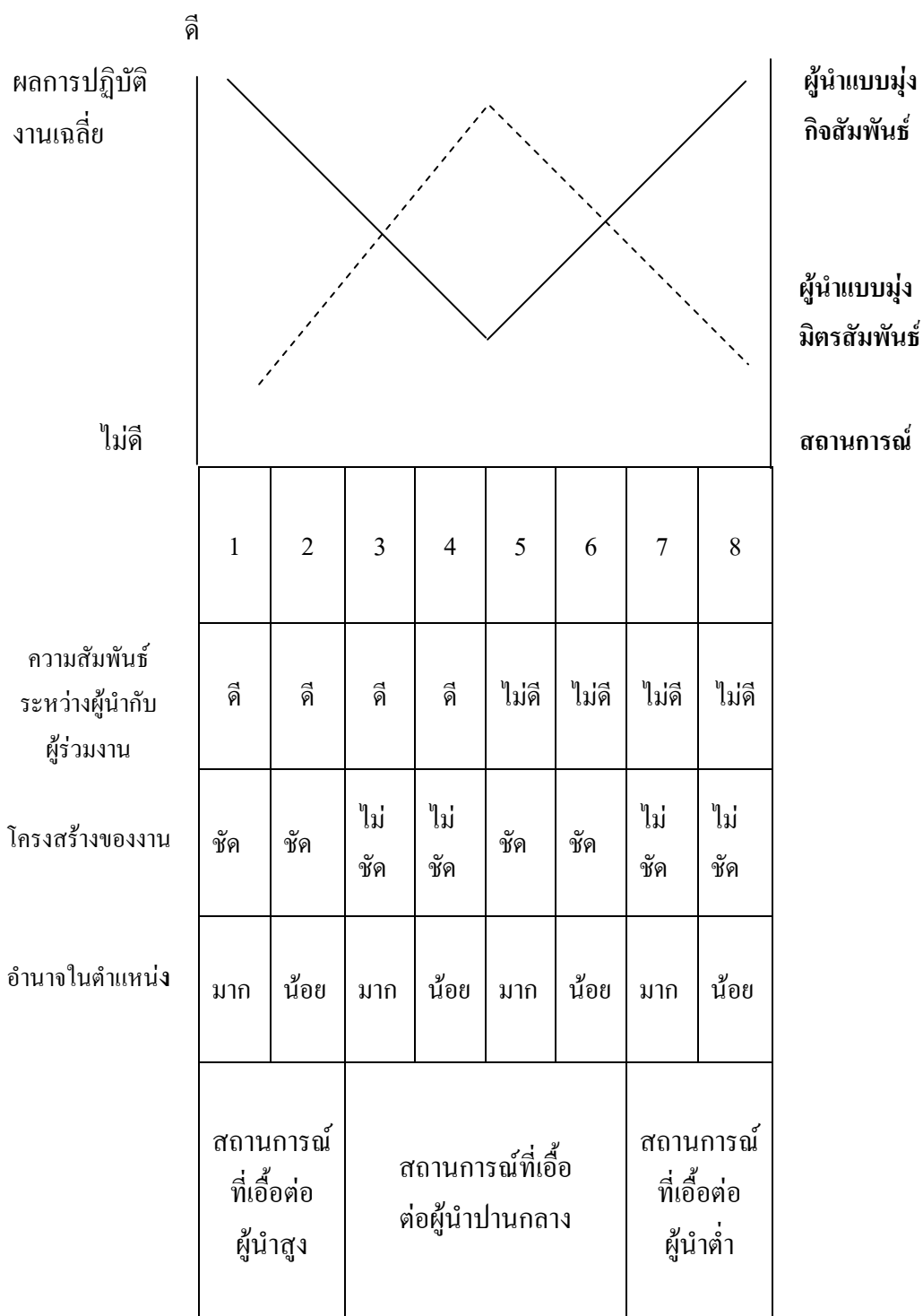
การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในเชิงวิทยาศาสตร์นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคที่ศึกษาจากคุณลักษณะ (traits) เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910 จนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคต่อมาเป็นยุคที่เน้นพฤติกรรมของมนุษย์ (behaviors) ซึ่งเริ่มตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงปลายทศวรรษ 1960 และยุคสุดท้าย เป็นยุคที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ (Contingency) เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1960 จนถึงปัจจุบัน (Chemers, 1984: 93) โดยเฉพาะ Tannenbaum and Schmid (1958: 95-101) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการศึกษาภาวะผู้นำ โดยใช้การศึกษาในแนวทางของสถานการณ์ (Situational Approach) โดยมีตัวแปรที่ศึกษาอยู่ 3 ตัวที่สำคัญ คือ ตัวแปรด้านผู้นำ ตัวแปรด้านผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแปรด้านสถานการณ์ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในอดีตที่ผ่านมาเน้นคุณลักษณะและพฤติกรรม ไม่สามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าในสถานการณ์อย่างไร ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้น การศึกษาประสิทธิผลผู้นำด้วยวิธีการศึกษาจากสถานการณ์ (Contingency Approach) จึงน่าจะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด

Fiedler (1967: 13-15) ได้เสนอทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือที่เรียกว่า “ตัวแบบสถานการณ์” (Contingency Model) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยกล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือบุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติ และแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ โดยได้กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งมีเป้าหมายของการทำงานที่สำคัญคือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบอีกประการหนึ่งคือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ (Favorableness of Situational control) ซึ่งหมายถึง ระดับสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มได้ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับของ 3 องค์ประกอบ

(Fiedler, 1967: 22-32; Fiedler and Chemers, 1984: 45-49) ต่อไปนี้คือ 1) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ขอมอบรับการวินิจฉัยสั่งการ ขอมอบในภาวะผู้นำรวมถึงการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้คุณหรือโทษผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมาย 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ความชัดเจนในการตัดสินใจ เป้าหมายแนวทางในการแก้ปัญหา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader – Member Relations) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับ และให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใดซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำที่มีอยู่ ปัจจัยนี้ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด

รูปแบบประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fiedler

Fiedler (1967: 113–148) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ โครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดผู้นำก็จะอาศัยโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งน้อย แต่ถ้านำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้ร่วมงาน สถานการณ์เช่นนี้ย่อมจะอำนวยประโยชน์แก่ผู้นำน้อยมาก ซึ่งสามารถแสดงดังภาพที่ 1



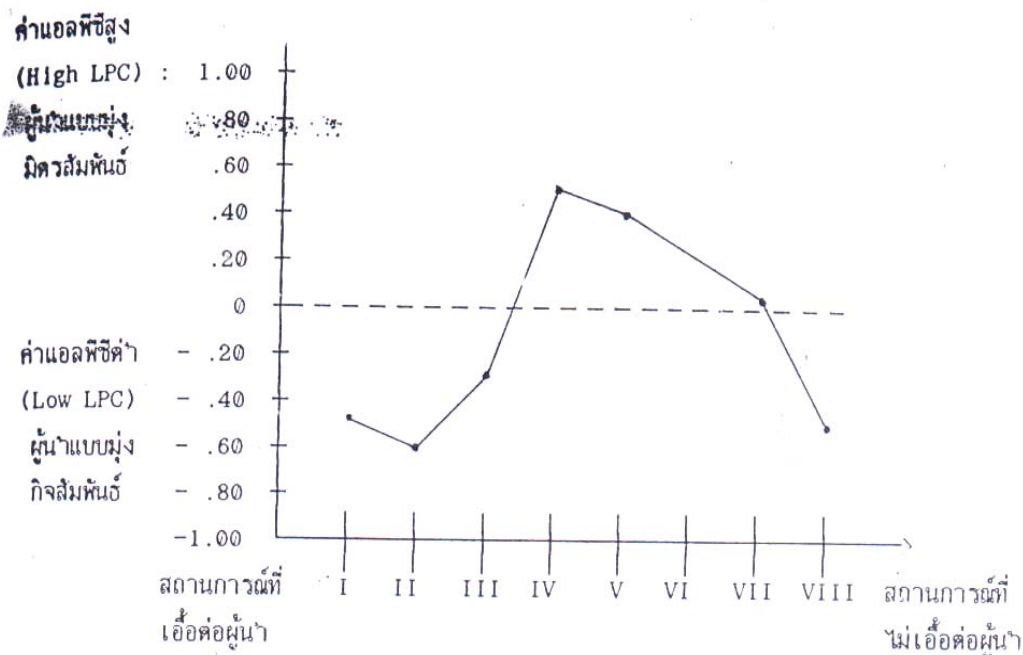
ภาพที่ 1 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Fiedler

ที่มา: Fiedler (1967: 113–148)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรของสถานการณ์ทั้งสามประการอยู่ที่แกนบนช่องทั้งแปด ของสถานการณ์จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ ของปัจจัยสถานการณ์ที่เรียงลำดับจากสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (ควบคุมได้สูง) จากช่องที่ 1 ผู้นำได้รับการยอมรับอย่างดี งานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจน และมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่มาก ในช่องที่ 2 ผู้นำอิทธิพลน้อยลงเพราะมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่น้อย ถึงแม้ว่าผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานดี และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจนก็ตาม สำหรับช่องที่ 8 อิทธิพลของผู้นำจะมีจำกัดมาก เพราะว่าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจนและอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มีน้อย

สำหรับแกนตั้งจะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งตามทัศนะของ Fiedler (1967) ผู้นำที่มีประพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและต่ำ (ช่องที่ 1 และ 2 กับ ช่องที่ 7 และ 8) อันเป็นช่องที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้สูงและต่ำ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (ช่องที่ 3 ถึง 6) อันเป็นช่องที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานแต่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งที่มีน้อย

การแสดงผลแบบจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Fiedler (1967) นั้นสามารถแสดงได้อีกแบบหนึ่งโดยใช้กราฟซึ่งมีแกนตั้งแสดงค่าความสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนน LPC (Least Preferred Coworker) ซึ่งระบุถึงแบบของพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนแกนนอนเป็นสถานการณ์ต่างๆ ดังภาพที่ 2



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ร่วมงาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัด	ชัด	ไม่ ชัด	ไม่ ชัด	ชัด	ชัด	ชัด	ชัด
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพที่ 2 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิดเลอร์โดยแสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน
แอล พี ซี กับการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ที่มา: Fiedler (1967: 146)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าแบบของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับผล
การปฏิบัติงานของกลุ่มสูงหรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้อง
กับพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented: Low LPC) จะ
มีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงหรือในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ
ต่ำ (ค่าสหสัมพันธ์ติดลบสูง) ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented:
High LPC) จะมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง

พฤติกรรมผู้นำ

คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และให้ความสนใจเพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ต้องอาศัยศักยภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ ในสถาบันการศึกษาผู้บริหารคือ ผู้นำ จำเป็นต้องรับผิดชอบ สร้างความตระหนัก จิตวิญญาณ และจรรยาบรรณของวิชาชีพให้เกิดขึ้น พร้อมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดในภารกิจอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการ จึงต้องสร้างแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จหากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งมั่นผลงานความสำเร็จเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีคุณสมบัติและความสามารถที่จะนำองค์กร ไปสู่เป้าหมาย และบรรลุความสำเร็จ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กร จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำ และดึงเอาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อให้การบริหารจัดการในสถาบันประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำ จึงหมายถึง การบริหารจัดการระบบให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่บริหารจัดการให้การปฏิบัติงาน ในองค์กร (Simon, 1977: 126-127) สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni & others (1992: 5) ที่ได้กล่าวว่าพฤติกรรมกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จ และ สอดคล้องกับคำกล่าวของ Drucker (1968: 272) ความว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารองค์กรจะบรรลุความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้นำขณะที่ Simon (1977: 126) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการ ทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่ใช้ศิลปะในการปฏิบัติงานเป็น ผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร

สำหรับ Carter (1982: 299) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลที่เป็นผู้นำได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรือได้รับการแต่งตั้งให้กระทำ ซึ่งสอดคล้องกับ Hersey & Blanchard (1982: 3) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การทำงานของผู้นำร่วมกับคนอื่นในกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Owen (1987: 128) ก็ได้ให้ความหมายว่า

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง บทบาทการกระทำที่ผู้นำสนับสนุนให้กลุ่มทำงานสำเร็จ มุ่งเน้นภารกิจสำคัญ 1) จัดการในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน 2) ประสบความสำเร็จในงานที่กระทำอยู่

นอกจากนั้น Sergiovanni (1990: 19) ก็กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ขระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหาร การศึกษา เช่นเดียวกับ Bass & Avolio (1994: 49) ซึ่งให้ความหมายของ พฤติกรรมผู้นำว่าเป็น กระบวนการของการกระทำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และยัง สอดคล้องกับ House & Mitchell (1974: 81-97); Hoy & Miskel (1991: 380) ที่กล่าวว่า พฤติกรรม ผู้นำมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร และส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และกระบวนการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านข้างต้น สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นเครื่องมือ สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างระบบ ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรซึ่งเสมือนสมอง เส้นเลือด แขน ขา และพลังกำลังของ องค์กรที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในงาน

แบบของพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1945 ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งเรียกกันต่อมาว่า การศึกษา ภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดยนักวิจัยได้จำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้มาตรวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า แบบสอบถามเชิงพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ หรือเรียกกันย่อๆว่า แบบสอบถาม LBDQ ซึ่งพฤติกรรม ผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าว Arnold and Feldman (1986: 125) ได้อธิบายไว้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการทำงาน การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรต่างๆ รวมตลอดทั้งบุคลากรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม พฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมิติต่างๆ เช่น การ

เป็นมิตร การให้คำปรึกษาหารือ การยอมรับ และการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา มีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุน และการให้ความสนใจในสิทธิประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับ Fiedler (1967) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการให้ความเห็นอกเห็นใจและการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ สำหรับผู้นำอีกประเภทหนึ่งคือผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้จะถือเอาความสำเร็จของงานเป็นสาระสำคัญ

สำหรับการวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบนี้ Fiedler (1967) จะวัดจากจิตลักษณะของผู้นำแต่ละคนโดยตรงด้วยการวัดจากเจตคติและแรงจูงใจของผู้นำ จึงทำให้ทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถปรับใช้ได้ทุกสถานการณ์เครื่องมือที่ Fiedler (1967) ใช้วัดนั้นเป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า “แบบประเมินผู้ร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” และแรงจูงใจของผู้นำที่จะแสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบ ลักษณะของแบบสอบถาม LPC ของฟีดเลอร์นี้ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรวัดแบบจำแนกความหมาย เพื่ออธิบายคุณลักษณะของบุคคลโดยใช้คำคู่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ช่องคะแนนเท่าๆ กัน (คะแนน 1-8 คะแนน) ลักษณะของแบบสอบถามจะมีคำถาม ถามผู้ตอบหนึ่งประโยคก่อน ซึ่งเป็นคำถามที่บอกถึงผลงานของบุคคลหนึ่ง แล้วให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะของบุคคลนั้น

การแปลความหมายคะแนน LPC Fiedler (1967: 41, 268-269); Chemers and Mahar (1977: 7); Fiedler and Chemers (1984: 17-19) ได้อธิบายไว้ว่าผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC 73 หรือมากกว่าจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ และถ้าผู้ใดได้คะแนน LPC 64 หรือน้อยกว่าจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ผู้ที่ได้คะแนน LPC ระหว่าง 65-72 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเอกเทศทางสังคม (Socio-Independent Leaders) โดยฟีดเลอร์ เชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์จะใจกว้างกว่าผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ นั่นคือ แม้กับบุคคลที่เขาไม่สามารถจะทำงานด้วยหรือชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด ก็ยังมองว่าเป็นบุคคลสุภาพ ขยันขันแข็ง มีความจริงใจ หรืออีกนัยหนึ่งเขาถือว่าความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับงาน ฉะนั้นกลุ่มนี้เมื่อตอบแบบสอบถาม LPC จึงได้คะแนนสูง ซึ่งหมายถึงว่าเขาสามารถจะแยกแยะ ระหว่างปฏิริยาเชิงลบที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่แย่มากที่สุด การมองคุณค่าของคนในฐานะที่เป็นบุคคลๆ หนึ่งตามความเป็นจริง ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ฉะนั้นกลุ่มหลังฟีดเลอร์ เชื่อว่าเมื่อตอบแบบสอบถาม LPC จะได้คะแนนต่ำ ส่วนผู้นำที่ได้คะแนน LPC ระหว่าง 65-72 นี้จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นสามารถควบคุมได้สูง เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ง่าย สำหรับการอธิบายพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ

ดังกล่าว จะมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นกันเองความไว้วางใจ การให้เกียรติยกย่อง และความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำ หรือ ผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่ มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว มีปริมาณ และคุณภาพสูงมีการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย และจากการศึกษา Fiedler (1967: 180; Yukl (1971: 414-440); Hoy and Miskel (1987: 285) ได้ยืนยันว่าทั้งผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ และผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์มีโอกาที่จะเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพได้เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าเหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวหรือ แบบ พฤติกรรมผู้นำนั้นๆ หรือไม่

สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967: 13) สถานการณ์ที่เอื้อต่อ ผู้นำนั้นมีความสำคัญ และสัมพันธ์ต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำมาก ดังนั้น ความสามารถในการ ควบคุมสถานการณ์ของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบนั้นจะ ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญต่อสถานการณ์ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader – Member Relation: LMR)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของสถานการณ์ใน องค์การ คือ การยอมรับและการสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะดวกสบายและ ไม่เคร่งเครียดเมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจ และพึ่งพิงสมาชิกในกลุ่มของตนได้ และผู้นำจะไม่มี ความรู้สึกสะดวกสบายใจ ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความวิตก กังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม และงานที่เขาเผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปได้ในที่สุด งานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ กำหนดระดับของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

การวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามของ Fiedler, Chemers and Mahar (1977, 1984: 36-47) เป็นแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าของลิเคอร์ต กำหนดไว้ 5 ช่วงคะแนน จำนวน 8 ข้อ ค่าของ LMR จะรวมคะแนนทั้ง 8 ข้อ ตัวอย่างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ประเด็น	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง	4 ค่อนข้าง เห็นด้วย	3 ไม่ค่อย เห็นด้วย	2 ไม่เห็น ด้วยเลย	1 ความเห็น อื่นระบุ
1) อาจารย์ในขณะของข้าพเจ้ามี ปัญหาในการอยู่ร่วมกัน					
2) อาจารย์ในขณะน่าจะเชื่อถือและ ไว้วางใจได้					

ที่มา: ขวลิขิต หมั่นนุช (2535)

โครงสร้างของงาน (Task Structure: TS)

โครงสร้างของงาน (Task Structure: Ts) องค์ประกอบย่อยของสถานการณ์ในองค์การที่สำคัญอันดับที่สอง คือ โครงสร้างของงาน ซึ่งหมายถึงระดับของความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ผู้นำรับผิดชอบ ถ้าหากมีความคลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้ว ระดับของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำย่อมลดลง เพราะการควบคุมงานใด ๆ ก็ตามผู้นำควรตอบให้ได้ว่างานที่รับผิดชอบคืองานอะไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร โครงสร้างของงานจึงมีความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ (Fiedler and Garcia, 1987: 56) นอกจากนั้น Fiedler (1984) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดโครงสร้างของงาน โดยแบ่งโครงสร้างของงานออกเป็น 4 มิติคือ (1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal-Clerity) (2) แนวทางไปสู่เป้าหมาย-วิธีการดำเนินการ (Goal – Path Multiplicity) (3) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการ (Solution Specificity) และ (4) วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม (Decision Verifiability) ลักษณะแบบสอบถามวัดโครงสร้างของงานที่ ฟิเลเดอร์ สร้างขึ้นเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าของ ลิเคอร์ต ชนิด 3 และ 4 ช่วงคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งชนิด 3 ช่วงคะแนน มีจำนวน 10 ข้อ

คำถามเป็นคำถามครอบคลุมโครงสร้างของงานทั้ง 4 มิติดังกล่าว และส่วนที่สองชนิด 4 ช่วงคะแนน เป็นส่วนของการปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำจำนวน 2 ข้อ แล้วนำคะแนนทั้งสองส่วนมาลบกัน เพื่อทราบระดับของความชัดเจนของงานที่แท้จริง (ในกรณีที่ส่วนที่หนึ่งมีคะแนนรวม 6 คะแนน หรือต่ำกว่าแล้ว ไม่ต้องปรับคะแนน) ดังตัวอย่างของคำถาม (Fiedler, chemers and Mahar, 1977: 53-73; Fiedler and Chemers, 1984: 73-97) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างเครื่องมือวัดโครงสร้างของงานของ Fiedler and Chemers

การฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำ	ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย	ได้รับการฝึกอบรมน้อย	ได้รับการฝึกอบรมปานกลาง	ได้รับการฝึกอบรมมาก
เมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าคนอื่น ๆ ในตำแหน่งเดียวกัน ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมเพื่อตำแหน่งนี้เพียงใด	3	2	1	0
ความชัดเจนของเป้าหมาย		จริงเสมอ	จริงพอควร	จริงน้อยมาก
มีแบบแผน แผนภาพ รูปแบบหรือคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของผลงานที่สำเร็จแล้ว		2	1	0

ที่มา: ขวลิขิต หมั่นนุช (2535)

อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power: PP)

อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power: PP) เป็นองค์ประกอบย่อยของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ” ซึ่งหมายถึง “อำนาจ” ที่องค์กรมอบให้ผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เพราะว่า อำนาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมสมาชิกในกลุ่มได้โดยตรงในทางปฏิบัติแล้ว อำนาจเป็นสิ่งที่มีความยากลำบาก ที่จะใช้ให้เหมาะสมกับสมาชิกในกลุ่มผู้นำบางคน จะใช้มากเกินไปหรือบางคนอาจจะใช้น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้ต่างก็มีผลตอบได้จากสมาชิกในกลุ่มแตกต่างกัน

อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพลทั้งสามคำต่างก็มีความสัมพันธ์กัน อำนาจเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Potential Force) ของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์การโดยมีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลและลงโทษในขอบเขตที่กำหนด ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อเป็นอำนาจที่ถูกยอมรับจากสมาชิก (Accepted Force) และอิทธิพลเป็นอำนาจ ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดหรือเจตคติของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อมและการเสนอแนะต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล ภายใต้อิทธิพลบุคคลจึงมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจของเขาเองยอมรับหรือปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522; สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) การวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ Fledler, Chemers and Mahar (1977: 74-90, 1984: 99-114) ได้สร้างแบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าของ Likert ชนิด 3 และ 2 ช่วงคะแนนจำนวนตัวอย่างดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเครื่องมือวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ Fledler, Chemers and Mahar (1977, 1984)

อำนาจในตำแหน่ง	สามารถ ทำได้ อย่างเต็มที่	เสนอแนะ ได้แต่ผล ไม่แน่นอน	ทำไม่ได้
ข้าพเจ้าสามารถที่จะลงโทษหรือให้รางวัล			
ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงหรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้	2	1 มี	0 ไม่มี
ตำแหน่งของข้าพเจ้ามีชื่อปรากฏอยู่อย่างถูกต้องตามระเบียบ		1	0
กฎเกณฑ์หรือถูกต้องตามกฎหมายในองค์การนี้			

ที่มา: ขวลิขิต หมั่นนุช (2535)

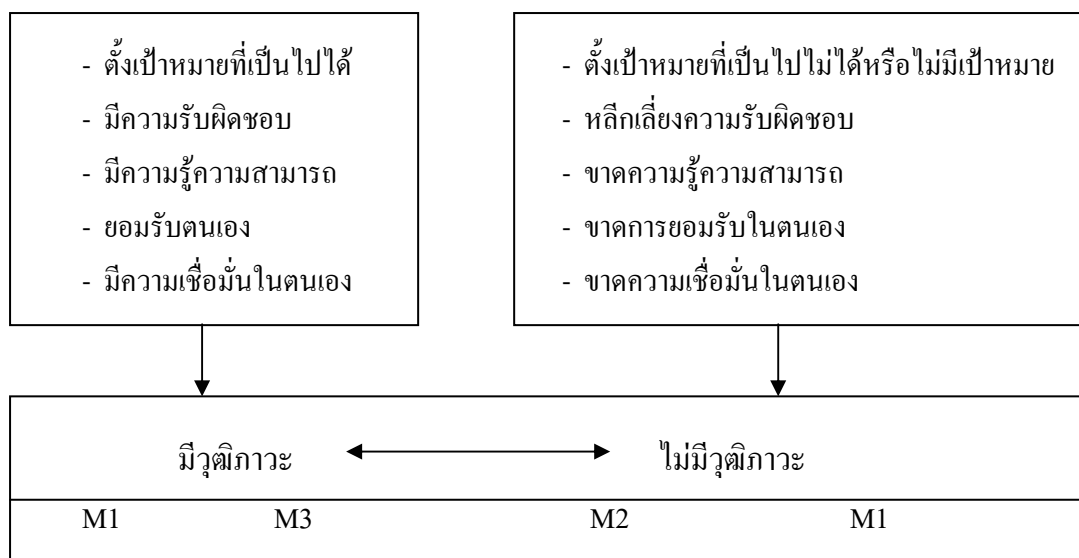
ดังที่กล่าวแล้วว่าสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำนั้น ถ้าเมื่อผู้นำแล้วย่อมจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ เสริมศักดิ์ วิชากรณ์ (2525: 23-24) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด ผู้นำของสถานศึกษา หรือหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) ผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นผู้นำขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ 2) ผู้นำสามารถเสนอแนะ ผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่านั้นเป็นคำสั่ง 3) ผู้นำสามารถไปที่ใดในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด 4) ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยินยารินนา เกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้นเขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก 5) ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอเรื่อง เพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งนอกเหนืออำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา 6) เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหา หรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา 7) ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว 8) เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่ลังเล ถ้ามีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น 9) เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมนั้นก็ดำเนินไปตามปกติ 10) ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา 11) การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อย 12) เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ 13) การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อยมาก และ 14) ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1977) ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle-Theory) อธิบายถึงพฤติกรรมที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร ดังนั้นจึงเหมาะในการฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) นี้พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่ม หรือของบุคคล ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของ

กลุ่ม หรือผู้ตาม เป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ มิใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ 피ตเลอร์ จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยรับโอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของ Reddin (1970: 66) ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบการสั่ง (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ 2) แบบการแนะนำ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย 3) แบบการให้มีส่วนร่วม (participation) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ และ 4) แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982) ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้ หมายถึง 1) ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ 2) ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ และ 3) ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าวุฒิภาวะผู้ตามในที่นี้จึงหมายถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจของกลุ่ม เป็นวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานสูง ไม่เพียงแต่จะมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่จะทำงานแล้ว แต่ยังมีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับตนเองอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำ ก็จะขาดความสามารถ แรงจูงใจ และความรู้ในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็ขาดวุฒิภาวะทางจิตวิทยาอีกด้วย (Hersey and Blanchard, 1982) สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้เป็นความต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะไปสู่ไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M1 M2 M3 และ M4 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ ระดับวุฒิภาวะในที่นี้เป็นระดับวุฒิภาวะของบุคคลในกลุ่ม หรือระดับวุฒิภาวะของกลุ่มในภาพรวม ความต่อเนื่องของวุฒิภาวะแสดงให้เห็นดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงความต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะกับไม่มีวุฒิภาวะ

ที่มา: Hersey and Banchard (1982)

ในการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ตามนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่างคือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity) (Hersey and Blanchard, 1980) วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

M1	หมายถึง	มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
M2	หมายถึง	มีความสามารถบ้าง
M3	หมายถึง	มีความสามารถค่อนข้างมาก
M4	หมายถึง	มีความสามารถสูง

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

M1	หมายถึง	ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
M2	หมายถึง	มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง
M3	หมายถึง	มีความเต็มใจบ่อยๆ
M4	หมายถึง	มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

โดยสรุปแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1980) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบคือ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาท สั่งการ เกี่ยวกับอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และกับใครหรือใครทำในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การจัดองค์การ การกำหนดเวลา การสั่งการ และการควบคุม และ 2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสารสองทาง การรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริมพฤติกรรม การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ โดยให้การสนับสนุน การสื่อสาร การส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเป็นผู้ฟังที่ดี และการให้ข้อมูลย้อนกลับสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถ (ability) พิจารณาจากการมีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน และ 2) ความเต็มใจ (willingness) พิจารณาจากการมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน มีความผูกพัน (commitment) และมีแรงจูงใจในการทำงาน

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะในการทำงานต่ำ (M1) คือไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจที่จะทำงาน ขาดความมั่นคงในการทำงาน แบบผู้นำที่เหมาะสมคือ แบบที่ 1 แบบการสั่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงาน โดยใกล้ชิด ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างต่ำ (M2) คือขาดความสามารถ แต่เต็มใจหรือมีแรงจูงใจที่จะทำงาน แบบผู้นำที่เหมาะสมคือแบบที่ 2 แบบการแนะ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำต้องอธิบายสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจใน ไป และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความเข้าใจจนกระจ่างจึงเห็นได้ว่า ผู้นำแบบการแนะนี้ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ และในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างสูง (M3) คือมีความสามารถในการทำงาน แต่ไม่เต็มใจหรือไม่มีความมั่นคงในการทำงาน การเป็นผู้นำที่เหมาะสมคือ แบบที่ 3 แบบการร่วม หรือการให้มีส่วนร่วม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูง แต่มุ่งงานต่ำ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ตามและส่งเสริมการตัดสินใจของกลุ่ม นั่นคือ ในแบบการร่วมนี้ ทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจหรือผู้นำส่งเสริม ช่วยให้ผู้ตามตัดสินใจ และในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะสูง (M4) คือ มีความสามารถในการทำงาน มีความเต็มใจ หรือมีแรงจูงใจในการทำงาน แบบผู้นำที่เหมาะสม คือแบบที่ 4 แบบการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำด้วย ผู้นำมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบวัดผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982) ใช้แบบสอบถาม 2 ฉบับ ดังนี้ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า LEAD ซึ่งมาจากคำว่า Leader Effectiveness and Adaptability Description แบบสอบถาม LEAD มีสองฉบับคือ LEAD-Self (ถ้าประเมินตนเอง) หรือ LEAD-Other แบบสอบถามมี 12 ข้อ แต่ละข้อเป็นสถานการณ์หนึ่งๆ ในแต่ละสถานการณ์มีทางเลือกปฏิบัติ 4 ทาง ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียวที่เห็นว่าตรงหรือใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงของผู้บริหารมากที่สุด ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับที่ 1 เท่ากับ 0.80 ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ที่เรียกว่า Maturity Scale เป็นผลงานของ Hempleton, Hersey and Blanchard แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) วัดระดับวุฒิภาวะด้านงาน 5 ข้อ และ 2) วัดระดับวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา 5 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับที่ 2 เท่ากับ 0.95 (ศิริ โพธินาม, 2533)

ดังนั้นสรุปได้ว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982) จึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่ม หรือของบุคคลผู้ตามหรือกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และแรงจูงใจที่จะทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับตนเอง เป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลองค์การ

ความหมายของประสิทธิผล

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า “คน” นั้นเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดเพราะคนจะเป็นที่มาของประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542: 3) และการปฏิบัติงานขององค์การก็นับว่ามีความสำคัญต่อมนุษย์จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในกลุ่มนักสังคมศาสตร์ว่า คนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยขององค์การในรูปลักษณะต่างๆจนเกือบจะถึงขั้นสมบูรณ์แบบในการสนองความต้องการที่แตกต่างกันไปของคนและสิ่งต่อมาที่น่าสนใจคือ ผลแห่งการปฏิบัติงานขององค์การนั้น การทำความเข้าใจกับประสิทธิผลขององค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมส่วนรวม(กรณี กิริติบุตร, 2529: 1)

คำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) เป็นเรื่องของผลผลิต (Output) หรือผลิตผล (Productivity) และประสิทธิผลองค์การก็เป็นเครื่องชี้ว่าองค์กรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติภารกิจได้ดีเพียงใด ซึ่งถ้าหากปราศจากการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแล้ว จะไม่มีทางทราบได้เลยว่า การปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นอย่างไร (Cherrinton, 1989: 487) ทั้งนี้สาเหตุของการประเมินประสิทธิผลองค์การก็เพื่อพิจารณาว่าระดับประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ มีระดับประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลที่ได้นั้นไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และความสำคัญรองลงมาก็คือการนำข้อมูลไปใช้เป็นเหตุผลและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อให้ทราบว่าการที่ทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด (Seldin, 1988: 24)

Etzioni (1964: 8) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ระดับของการบรรลุเป้าหมาย ส่วน Hersey and Blanchard (1972: 94) เห็นว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำนี้จะเกี่ยวข้อง และครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งด้วย สำหรับ Barnard (1966 : 20) and Lawless (1979: 32) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับความเห็นของ Georgopoulos and Tannenbaum (1957: 534) Seashore and Yuchtman (1967: 393) ความเป็นประสิทธิผลขององค์กรนี้จะเน้นถึงการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) เป็นสำคัญ นั่นคือการเน้นในเรื่องหน้าที่มากกว่าโครงสร้าง

Reddin (1970: 277) เห็นว่า ประสิทธิภาพนี้พิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Departmental) และระดับบุคคล (Managerial) ประสิทธิภาพระดับองค์กร จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทนกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน การเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์กร ผลิตภาพความยืดหยุ่น ตำแหน่งในทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ประสิทธิภาพระดับหน่วยงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานในระดับย่อยขององค์กรสามารถทำผลประโยชน์ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรใหญ่ในภาพรวมได้ และประสิทธิภาพระดับบุคคล จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำรงตำแหน่งในทางบริหารของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

สำหรับ Argyris (1964: 123) กล่าวว่า องค์การที่ไม่มีประสิทธิผล หรือการแสดงสุขภาพไม่ดี (Unhealthy) ขององค์การ คือ การจำกัดการผลิต การแข่งขันกันอย่างทำลายและความเหนียวของพนักงานเพื่อสนองความต้องการส่วนตัว ในขณะที่เป้าหมายขององค์การไม่ได้บรรลุถึง ในทำนองเดียวกัน การผสมผสานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องเป็นการผสมผสานกันระหว่างความสนใจต่อผลผลิต (Concern for people) หรืออีกนัยหนึ่งประสิทธิผลขององค์การจะบรรลุถึงได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารประสบความสำเร็จในการมุ่งทั้งการผลิตและมุ่งคน (Blake and Mouton, 1964: 80)

ในขณะที่ Schein (1970: 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงสมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป นอกจากนั้น Steers (1977: 1) มองประสิทธิผลขององค์การในหลายมิติ เช่น ในมิติของนักเศรษฐศาสตร์ ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน ในมิติของผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ ในมิติของวิทยาศาสตร์การวิจัย ประสิทธิภาพหมายถึงจำนวนของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือผลผลิตใหม่ ๆ องค์การแต่ในมิติของนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพหมายถึง คุณภาพชีวิต โดยประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์กับผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพขององค์การกับผู้นำ การที่องค์การจะเกิดประสิทธิผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ผู้นำขององค์การนั้น ๆ จะมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การที่เกิดขึ้นซึ่ง สตีร์ส (Steers, 1977: 1) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นจะเกิดจากการมีการบริหารที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากความสามารถในการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรที่หามาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และในการที่จะดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าวได้นั้นได้ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ (Argyris, 1964: 118)

2. องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน Caplow (1964: 119-124); Friedlander and Pickle (1968: 289-304); Mahoney and Weitzel (1969: 357-365); Benson (1977: 3-16); Gibson, Ivancevich and Donnelly (1982: 31-33); Bedian (1984), Arnold and Feldman (1986: 10); Hoy and Miskel (1987: 395-409) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นจะพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ 8 ประการดังต่อไปนี้คือ 1) ผลกำไร (Profitability) วัดได้จากผลกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมด 2) การเจริญเติบโต (Growth) วัดได้จากกำไรหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น

ผลิตหรือบริการที่เพิ่มขึ้น การเจริญเติบโตในทางด้านกายภาพ 3) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition) พิจารณาได้จากความสามารถขององค์กรในการแสวงหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน ทุน วัตถุดิบ คน และความคิดใหม่ ๆ 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ได้แก่ ความสามารถขององค์กรที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในรูปของผู้ผลิต ผู้บริโภค คู่แข่งขัน และลูกจ้าง เป็นต้น 5) นวัตกรรม (Innovation) เป็นความสามารถขององค์กรที่จะผลิตสินค้า บริการ เทคโนโลยี และระบบการบริหารใหม่ ๆ 6) ผลิตผล (Productivity) พิจารณาประสิทธิภาพขององค์กรในการสร้างสรรค์ผลิตผลและบริการให้ได้มูลค่าสูงสุด แต่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 7) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer/Client Satisfaction) วัดได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้า หรือบริการไปจากองค์กร 8) ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกจ้าง (Employee Satisfaction Commitment) พิจารณาจากระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร

นอกจากนี้นักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า ซึ่งจะนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์กร และความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย หรือความสามารถขององค์กรที่อยู่ในฐานะที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าจากสิ่งแวดล้อม รวมถึงสมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโตไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ต้องปฏิบัติประการใด (McFarland, 1979: 438-439; cited in Bennis, 1971: 1; Steers, 1977: 47; Hall, 1991: 249, cited in Yuchtman and Seashore, 1967: 393)

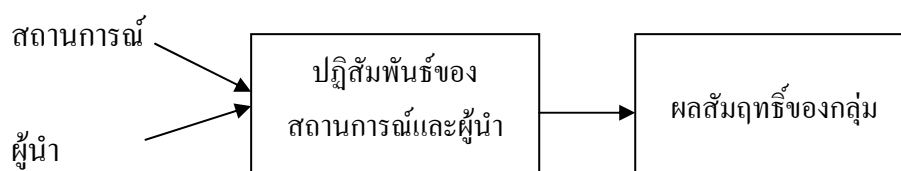
ดังนั้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำงานได้บรรลุถึงเป้าหมาย ความสามารถในการดำเนินงาน ความสามารถในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษา สภาพ และเติบโตได้ และเมื่อวิเคราะห์โดยละเอียดแล้วสามารถจำแนกออกได้เป็น ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) และประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ประสิทธิภาพของผู้นำ

ประสิทธิภาพของผู้นำได้มีผู้ให้คำนิยาม และอธิบายเอาไว้หลายทัศนะ เช่น Stogdill and Coons (1957) ได้เสนอไว้โดยสรุปว่าประสิทธิภาพของผู้นำเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มที่

พิจารณาจาก 1) ผลผลิตของกลุ่ม 2) ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม และ 3) ความพึงพอใจของสมาชิก Fiedler (1967: 9) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของผู้นำในรูปของผลงานของกลุ่ม (Group Performance) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สำหรับวิจิตร วรุตบางกูร (2530: 7) อธิบายว่า ผู้บริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงสิ่งที่ถูกที่ควร ทำให้งานมีคุณภาพและบรรลุตามความคาดหวัง โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร และเวลาอย่างประหยัดและคุ้มค่า นอกจากนี้ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 231-232) ก็เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสามารถปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับความเห็นของ Cribbin (1972) ซึ่งกล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำนั้นมีอยู่ 4 ตัวแปรด้วยกันคือ 1) บุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง 2) บุคลิกภาพของกลุ่ม 3) สถานการณ์ที่เป็นอยู่ และ (4) ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

ประสิทธิภาพภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของกลุ่ม ซึ่งความสัมพันธ์นี้ขึ้นอยู่กับผู้นำ และสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยอาจจำลองเป็นภาพที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ สถานการณ์ และผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม ได้ดังนี้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ สถานการณ์ และผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม

ที่มา: Silver (1983: 153)

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพกลุ่มยังขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดการ (พฤติกรรมผู้นำ) ซึ่งจะไม่คงที่อย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์เป็นสำคัญ คือ 1) ตัวผู้นำ (leader) 2) ตัวผู้ตาม (employees) 3) ลักษณะงาน (job) และ 4) สภาพแวดล้อม (environment) (Daniels, 1983: 36-44; Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1984: 412-416) ส่วนปัจจัยด้านสถานการณ์ตามทัศนะของ Fiedler (1967: 22-32) และ Owens (1981: 162) เห็นว่าสถานการณ์เื่อต่อผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยในเรื่องอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ เรื่องประสิทธิผลนั้นสามารถพิจารณาได้ในหลายแนวทางดังที่กล่าวมาแล้ว แต่สำหรับเรื่องประสิทธิผลของผู้นำนั้น Silver (1983: 153) กล่าวว่ามักจะศึกษากันใน 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ ความพึงพอใจของกลุ่ม ผลิตภาพของกลุ่ม และมีผลงานที่ดีเกิดขึ้น (good performance) ซึ่งจะวัดหรือประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และยัง อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ประสิทธิผลของผู้นำตามบริบทของทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลเลอร์ นั้นจะพิจารณาจากความสำเร็จของกลุ่มที่ทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการวัดประสิทธิผลของผู้นำจึงมีความผันแปรไปตามลักษณะของงาน การที่จะให้เกิดผลเช่นนั้นได้ Likert (1961) เห็นว่าคุณภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การเป็นผู้นำที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพสถานการณ์และความต้องการต่าง ๆ ของกลุ่มที่ตนเป็นผู้นำอยู่ (Taylor and Rosenbach, 1989: 84)

รูปแบบของผู้นำกับประสิทธิผล จากการศึกษาเปรียบเทียบของ Fiedler and Martin (1977: 94-97) ว่าผู้นำแบบใดก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) สูงกว่ากัน ปรากฏว่าการศึกษาไม่ยืนยันว่าพฤติกรรมแบบใดจะเหนือกว่ากันในทุกสถานการณ์อย่างคงเส้นคงวา เพราะในบางสถานการณ์ ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์มีประสิทธิผล มากกว่าผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ กลับมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ซึ่งต่อมา Arnold and Feldman (1986: 129-130) ได้ศึกษาและยืนยันว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ สถานการณ์ที่เอื้อ และผลของงานตามทฤษฎีของฟิลเลอร์นั้น เมื่อนำมาผสมกันแล้วจะพบว่าผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงสุดในเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อและไม่เอื้อสูงมาก แต่เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อปานกลาง ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เอื้อแม้แต่เพียงปานกลาง แต่กลับจะมีประสิทธิผลน้อยลงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง และไม่เอื้อสูงดังปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ความเหมาะสมของสถานการณ์และ
ประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (1977)

ความเหมาะสมของสถานการณ์				
	ระดับ	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	ไม่เหมาะสมมาก
ประสิทธิผล ของงาน	สูง	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์
		ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์
	ต่ำ	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์
		ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง กิจสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่ง มิตรสัมพันธ์

ที่มา: Arnold and Feldman (1986: 129-130)

สถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามพันธกิจของการอุดมศึกษาซึ่งมีภารกิจหลักรวม 4 ด้านคือ การจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการสังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามพันธกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของอุดมศึกษาคือ การให้บริการแก่บุคคลและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 150) และสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ตามข้อสรุปขององค์การยูเนสโกตามความเห็นของเกษม วัฒนชัย (2544) มีดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการ โดยคำนึงถึงความต้องการของสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) ต้องมีความคล่องตัวในการบริหารสถาบัน (Institution Autonomy) สร้างระบบบริหารสถาบันให้มีประสิทธิภาพสูงในระดับมาตรฐานสากล ตรวจสอบได้ทั้งการตรวจสอบจากภายในและการตรวจสอบจากภายนอก 3) ต้องประกันให้มีอิสรภาพด้านวิชาการ (Academic Freedom) ซึ่งอิสรภาพด้านวิชาการ หมายถึงความมีอิสระของนักวิชาการที่จะค้นคว้าหาความรู้ เผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ นั้น ใครจะมาบังคับกะเกณฑ์ไม่ได้ ขณะเดียวกันนักวิชาการก็ต้องรับผิดชอบต่องานวิชาการนั้นว่าจะไม่ทำลายศีลธรรมอันดีและไม่ทำลายความสงบสุขของสังคม และนักวิชาการต้องยึดความเป็นกลาง 4) ให้ยึดหลักจริยธรรมพื้นฐานสำหรับทุกสาขาวิชาชีพ และ

ยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับแต่ละวิชาชีพ 5) พัฒนาคณาจารย์เพื่อทำหน้าที่สอน วิจัย อบรม ลูกศิษย์ และภาระหน้าที่อื่นของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 6) สถาบันอุดมศึกษาต้องให้บริการชุมชน กิจกรรมวิชาการเหล่านี้ต้องมีเป้าหมายเพื่อกำจัดความไม่รู้ ความยากจน ความรุนแรง ความอดอยาก และโรคภัยไข้เจ็บในสังคม 7) สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดกว้างและให้โอกาสทางการศึกษา กำจัดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเข้ามาศึกษา สร้างระบบการเทียบโอนรายวิชา และรับโอนนักศึกษาให้คล่องตัวที่สุด 8) สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือทั้งในเรื่องการฝึกอบรม การวิจัยและการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาศึกษาต่อ 9) สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการวิจัยทุกสาขาวิชา และให้ถือว่าการสอนและการวิจัยจะต้องควบคู่กันไป 10) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้คำแนะนำและปรึกษาแก่นักศึกษา จัดสอนเสริมเพื่อปรับฐานให้เข้มแข็งสำหรับนักศึกษาที่มีพื้นฐานอ่อนด้อย จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและดูแลความเป็นอยู่ของนักศึกษา และ 11) สถาบันอุดมศึกษาต้องให้หลักประกันว่าการเรียนการสอนและการฝึกงานตามหลักสูตร จะทำให้บัณฑิตมีความรู้ ทักษะ และเจตคติอยู่ในระดับพร้อมที่จะออกไปปฏิบัติงานได้จริง และสถาบันอุดมศึกษาควรช่วยเหลือในการหางานทำ และการสร้างงานให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาด้วย

บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ สำคัญ 4 ประการคือ 1) ด้านการเรียนการสอน เพื่อให้ได้บัณฑิตที่เป็นนักคิด เป็นผู้ที่มีสติปัญญาลึกซึ้ง กว้างขวาง มีคุณธรรม มีความอดทน และมีความกล้าหาญในทางที่เหมาะสม มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน 2) ด้านการวิจัย เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องของมหาวิทยาลัยของหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนเพื่อบริการสังคม การประสานงานกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งมีการเผยแพร่ และใช้ผลของงานวิจัยตลอดจนการสนับสนุนงานวิจัยของนิสิตนักศึกษา และอาจารย์ 3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของคณาจารย์ และการเรียนรู้ของนักศึกษาที่ออกไปปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นการระดมสรรพกำลัง เพื่อการพัฒนาชุมชน เป็นโอกาสให้นักศึกษามีโอกาสฝึกฝนความมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (สุภรณ์ ศรีพหล, 2526: 14-15) และ 4) ด้านทำนุบำรุง สร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรม กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้มีบรรยากาศในการปลูกฝังความเข้าใจ ความสนใจ และความนิยมในวิชาการที่ส่งเสริมความ

เจริญทางจิตใจ ทั้งสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (รายงานการสัมมนา, 2517: 5-13; สิบปนันท เกตุทัต, 2526: 21-27)

นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอ้าน (2518: 10-11) ได้กล่าวว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นสากล นั้น มีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 ประการ คือ 1) มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษา และถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ (Advancement for Knowledge and Academic Excellence) 2) ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง วิทยาการชั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ 3) ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปและ วัฒนธรรม

ภายในขอบเขตของจุดมุ่งหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยกระทำหน้าที่หลัก 4 ประการ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2533: 8-11, 2534: 5-9) คือ 1) การสอนวิชาการหรือวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการ กำลังคนของสังคม 2) การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) บริการทางวิชาการแก่ สังคม 4) ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี ส่วน พิชณน์ ไทยอารี (2533: 83) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้ คือ มหาวิทยาลัย หมายถึง สถาบันการศึกษา ระดับสูง ซึ่งทำการสอนและการวิจัยขั้นสูง หรือภาษาที่เรียกกันอยู่ในหมู่นักวิชาการว่า “ความเป็น เลิศทางวิชาการ” สำหรับ Baldridge (1971: 126-127) ได้กล่าวว่ามหาวิทยาลัยมีบทบาทต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) การให้บริการด้านนักศึกษา 2) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน และ 3) การให้บริการ วิชาการต่อสังคม

โดยสรุปแล้วบทบาทและภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะต้องมีอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) การจัดให้มีการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ 2) การจัดให้มีการวิจัยเพื่อ ขยายขอบเขตของวิชาการให้เจริญก้าวหน้า และพัฒนาองค์ความรู้ให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น รวมถึงการ นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย และของสังคมโดยส่วนร่วม 3) การให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ด้วยผลงานและวิทยาการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น 4) การทำนุบำรุงและ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ ด้วยการปลูกฝังสร้างเสริม ให้นักศึกษา คณาจารย์ได้ตระหนักและ เห็นความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมของชาติ และร่วมมือกันกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ ศิลปวัฒนธรรมเหล่านั้นสถิตสถาพรคู่ประเทศชาติตลอดไป

การบริหารงานวิชาการ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในมหาวิทยาลัยซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนนักศึกษาให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด (ภิญโญ สาร, 2526) สำหรับการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษานั้น Amara Raxsasataya (1978: 15) ไพฑูรย์ สีนรัตน์ (2526: 291-296, 2530: 139) เห็นว่า การบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาหมายถึง การบริหารการสอน การบริหารการวิจัย และการบริหารงานบริการสังคม และเกษม สุวรรณกุล (2519: 11-14) เห็นว่า การบริหารงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะสมรรถภาพของมหาวิทยาลัย หรืองานวิชาการ จะถูกกำหนดโดยสมรรถภาพของบุคคลที่ประกอบเป็นมหาวิทยาลัย

จรัส สุวรรณเวลา (2539: 38-39) ยังได้เสนอให้ใช้แนวคิดกลไกการตลาดมีบทบาทมากขึ้นในการบริหารงานวิชาการ คุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัยและการบริการ ทั้งในด้านลักษณะที่พึงประสงค์ การทันเวลาตรงตามความต้องการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นปัจจัยด้านความสำเร็จในการแข่งขัน มหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นผู้กำกับสิ่งเหล่านี้แต่เพียงผู้เดียวดังเช่นแต่ก่อน แต่ตลาดเข้ามามีส่วนกำหนดสินค้าหรือสภาพการศึกษาและความรู้ เป็นสินค้าที่ต้องแข่งขันหรือแย่งกันซื้อ ดังนั้น การจัดการต้องมีประสิทธิภาพและปรับไปจากรูปเดิมเป็นอันมาก ระบบการศึกษาที่ตายตัว ย่อมต้องสู่ระบบที่มีความคล่องตัวไม่ได้ หลักสูตรที่แน่นและแข็งตัวจะมีโอกาสไม่ตรงตามความประสงค์ของผู้เรียน และผู้ใช้บัณฑิต ดังนั้นแทนที่อาจารย์และสถาบันการศึกษาจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดของหลักสูตรและการศึกษา (Teacher Centered Education) ผู้เรียนอาจกำหนดรายละเอียดส่วนที่เดิมจากวิชาแกนได้ (Student Centered Education) ยิ่งเป็นการจัดให้ตรงกับผู้เรียนแต่ละคน (Tailor – Made Education) ยิ่งเหมาะสมมากขึ้น

Sergiovanni et.al (1980: 267) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการกำหนดปรัชญาการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดหาหลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร การจัดทำโครงการต่างๆ และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ซึ่งปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) มีความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ

การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วินิจ เกตุขำ (2544: 1) ที่กล่าวถึงการบริหารวิชาการว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพื่อให้การเรียนการสอนเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Lee and Vanhorn (1986: 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการว่า เป็น กระบวนการวางแผนด้านต่างๆ โดยการหาวิธีการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา กล่าวโดยสรุปการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาลักษณะของการบริหารการศึกษา และการบริหารงานวิชาการ ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นและดำเนินควบคู่กันไป

ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในมหาวิทยาลัยซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากตอบสนองต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและสังคม

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

เทียนฉาย กิรินันท์ (2543: 18-32) กล่าวถึงการปฏิรูประบบการบริหารวิชาการว่า จะต้องรื้อระบบการบริหารงานวิชาการให้เกิดความเชื่อมโยงและบูรณาการ ระหว่างการเรียนการสอน การวิจัย ตลอดจนกิจกรรมของนิสิต โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบงานบริหารการเรียนการสอน งานประกันคุณภาพทางวิชาการ งานบริหารการวิจัย งานพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ และงานกิจกรรมนิสิตเข้าไว้ร่วมกัน

ประนอม โอศานนท์ (2542: 38) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานสำคัญเกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาของสถาบันและงานวิชาการของสถาบันจะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร และมีแผนงานที่ชัดเจน ส่วนชวลิต หมั่นนุช (2538: 48) ให้ความเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานหรือกิจกรรมที่ต้องเกิดขึ้นและดำเนินควบคู่กันไปกับงานบริหารสถาบัน และได้จำแนกงานด้านวิชาการเป็น 5 งาน ได้แก่ งานการจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมการวิจัย งานการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม งานส่งเสริมวิชาการ และงานพัฒนาบุคลากร

สมคิด ศิลป์ประกอบ (2538: 163-171) ได้กำหนดกิจกรรมการบริหารวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาบุคลากร และการบริการห้องสมุดและเทคโนโลยี ส่วน Soliman (1997: 135) ได้จัดแบ่งภาระงานทางวิชาการ เป็น 3 ด้าน ได้แก่ งานสอน (Teaching) งานวิจัย (Research) และงานบริการวิชาการแก่สังคม (Community Services)

นอกจากนั้นปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 16) เห็นว่าการบริหารงานวิชาการเป็นทั้ง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุง การ พัฒนาการเรียนการสอน การประเมินผล และเป็นทั้งงานของสถาบันการศึกษา ซึ่งงานบริหาร วิชาการได้แก่ การควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดบทเรียน คู่มือ ครุ และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ทั้งนี้การบริหารวิชาการจึงเป็นเครื่องมือชี้วัด ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร โดยหลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) จะมุ่งเน้นที่ เป้าหมายที่กำหนดให้ผู้เรียนสามารถมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นการ บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดเป้าหมายที่สำคัญด้านคุณภาพและมาตรฐานคือ 1) เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) 2) เน้นความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) 3) มีการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 4) เน้น การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย สังคมไทยและภูมิปัญญาไทย อันเป็นการยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Blake, Mouton & Willan (1981: 30) กล่าวถึงกิจกรรมหรือ ภารกิจ 10 ประการ ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารวิชาการดังนี้ 1) กำหนดแนวทางและ ดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและบริหารงานต่างๆ ให้บรรลุผล 2) การสนับสนุนการ เรียนการสอน การดำเนินงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) การกำหนดแนวทางและให้การสนับสนุนด้าน หลักสูตร 4) การส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการวิจัย 5) การสนับสนุนการบริการต่างๆ ของ สถาบันต่อชุมชนและสถานที่อื่นๆ 6) การบริหารงบประมาณ จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและ เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ 7) การบริหารงานบุคลากรทางวิชาการ 8) การ ประสานงาน กิจกรรมนักศึกษา 9) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและสังคม และ 10) การกำหนดให้มีแหล่งฝึกงานและสนับสนุนให้การบริการต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกงาน

ในการจัดการศึกษานั้น สถาบันการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และผู้บริหาร การศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะการ บริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลัก และเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535: 15) เพราะการบริหารงานวิชาการ เป็น การบริหารกิจกรรมด้าน วิชาการทุกอย่างภายในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และ การบริหารวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการควบคุมด้านวิชาการ การเทียบโอนผลการเรียน และ ควบคุมระบบประเมินผลการศึกษา รวมทั้งบริหารกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา องค์กรเอกชน และองค์กรวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน วิชาการสูงสุด (พรชูลี อาชีวะบำรุง, 2543: 4-16)

ดังนั้นการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ และการจัดการศึกษาจะมีประสิทธิภาพ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการ และบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรต้องร่วมกันดำเนินงาน ในด้านต่างๆ รวมทั้งกระบวนการบริหารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งจะ ประเมินได้ถึงประสิทธิผลการบริหารงาน โดยต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดระบบกลไกของการ ทำงาน และการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการ ทำงาน มีทักษะในการบริหารงานวิชาการ การเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้ เอื้ออำนวยให้เกิดการบริหารงานวิชาการในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเน้นศึกษาเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด และมีความสำคัญ กับงานทางด้านวิชาการ โดยผู้วิจัยได้จำแนกไว้ดังนี้ คือ 1) งานจัดการเรียนการสอน 2) งานการ ส่งเสริมการวิจัย 3) งานการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 4) งานส่งเสริมวิชาการ และ 5) งานพัฒนามูลฐาน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับบทบาทด้านวิชาการ

หลังจากรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2512 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในครั้งนั้นก็ได้รวมตัวกันตั้งชมรมขึ้นมาเพื่อประชุมพบปะ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามกฎหมาย จนกระทั่งเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2520 จึงได้จัดตั้งสมาคมขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยจดทะเบียนภายใต้ชื่อสมาคมว่า

สมาคมวิทยาลัยเอกชนแห่งประเทศไทยเป็นชื่อที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 และในเวลาต่อมาก็ได้เปลี่ยนชื่อเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพุทธศักราช 2522 เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เรียกย่อๆ ว่า สส.อท. และมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Association of Private Higher Education Institutions of Thailand หรือ APHEIT และเพื่อให้สมาคมสามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัวและเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย สมาคมจึงได้ออกระเบียบข้อบังคับของสมาคมเรียกว่า ข้อบังคับสมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2529 โดยมีวัตถุประสงค์ 10 ประการ แต่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพวิชาการ โดยตรง 4 ประเด็นกล่าวคือ 1) ร่วมมือและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่รัฐบาล หรือองค์กรของรัฐบาล 2) ร่วมมือและประสานงานด้านวิชาการ การบริหารและการปกครอง ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆระหว่าง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน เพื่อให้การศึกษาแก่นักศึกษาดำเนินไปโดยได้มาตรฐานและบังเกิดผลที่ดีที่สุด 3) ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยนั้นไปปฏิบัติ และเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ และ 4) ติดต่อประสานงาน ร่วมมือเพื่อให้หรือขอคำแนะนำ ความช่วยเหลือ จากสมาคมสถาบันหรือ องค์กรทางการศึกษา องค์กรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2529)

ศาสตราจารย์นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา ในฐานะเป็นบุคคลภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้มองบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยได้บรรยายพิเศษมีสาระสำคัญดังนี้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้แสดงบทบาทด้านการช่วยแบ่งเบาภารกิจด้านการจัดการศึกษาของรัฐ ได้มาก มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้กระจายการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ของประเทศทำให้ทุกคนมีโอกาสที่เลือกเรียนได้ตามศักยภาพของตนเอง และเป็นการเรียนภายในประเทศไม่ได้เสียดุลการค้าให้กับต่างประเทศ เมื่อจบการศึกษาแล้วก็สามารถทำงานภายในประเทศ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงแสดงบทบาทในการค้นพบสิ่งใหม่ๆ สามารถแข่งขันได้กับนานาชาติได้ โดยมีคุณภาพและมาตรฐานอยู่บนความหลากหลาย เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะด้านและเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540) สำหรับบทบาทของสมาคมอุดมศึกษาในระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับการยกฐานะคุณภาพด้านวิชาการ ให้ได้มาตรฐานสูงขึ้นนั้น สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นอกจากปฏิบัติการกิจด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการสังคมด้านวิชาการ โดยเฉพาะการบริการแก่ชุมชนและท้องถิ่น ปรับเปลี่ยนและถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศด้านวิชาการ ในรูปของการฝึกอบรม การสัมมนา และการจัดประชุมระดับนานาชาติด้านวิชาการ เพื่อเพิ่มขีด

ความร่วมมือให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น บทบาทของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการพัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศด้านวิชาการมีมากขึ้น ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน เป็นบทบาทที่แสดงให้เห็นว่าคุณภาพและมาตรฐานด้านวิชาการไม่ด้อยไปกว่ากัน จึงเป็นผลให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ (ธนุ กุลชล, 2450: 6)

ผู้บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจะประสบผลสำเร็จ คือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารว่ามีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำมากน้อยแค่ไหน (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516: 86) ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี คณบดี หรือ หัวหน้าภาควิชา นอกจากจะบริหารวิชาการให้ เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันและความพอใจของตนเองแล้ว จะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งจะต้องบริหารวิชาการให้เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมภายนอกอีกด้วย ต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันให้สอดคล้องกับข้อเรียกร้องของสังคมได้ตลอดเวลา ผู้บริหารระดับอธิการบดี คณบดี จึงควรเป็นผู้ที่ถูกเลือกสรรมาจากบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสามารถประสานสัมพันธ์กับบุคลากรในสถาบันให้ดำเนินงาน และใช้ประโยชน์ทรัพยากรต่าง ๆ ในสถาบันได้อย่างสูงสุด นั่นคือ ควรเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) วางตัวได้อย่างเหมาะสมในภาวะผู้นำ 2) มีความสามารถพิเศษ และมีศักยภาพในภาวะผู้นำ นั่นคือ ต้องเป็นผู้รอบรู้ข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบันไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารทางเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถาบัน 3) มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของตนเอง 4) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของตนเอง และ 5) มีความสามารถในการใช้กลุ่มเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารวิชาการด้วย (McCorkle and Others, 1982: 190-211) สอดคล้องกับทัศนะของสุรศักดิ์ (2543) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพควรมีคุณลักษณะสำคัญคือ

1. มองกว้างอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ด้านความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทศนคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารยังมิคุณลักษณะส่วนตัวดีเด่นมากเพียงใด ก็ยังจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงเพียงนั้น (Gannon, 1979: 378; Kast and Rosenzweig, 1985: 18) ผู้บริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งคณบดี จึงต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือการเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ (Davis, 1970: 49)

คณบดี

ความหมาย คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของคณบดี

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับคณบดีได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงขอเสนอถึง ความหมาย คุณสมบัติ วิธีการ ได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดี บทบาท และหน้าที่ของคณบดี ดังต่อไปนี้

ความหมายของคณบดี

คณบดี คือ หัวหน้าคณะในมหาวิทยาลัย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525: 162) และเมธี ปิณฑานนท์ (2523: 30) ก็ได้ให้ความหมายของคณบดีไว้ว่า คณบดี คือ หัวหน้าที่สำคัญที่สุดของ คณะวิชา ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะวิชา ของคณะต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงานคณาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในบทบาทที่เกี่ยวกับการ บริหาร และการนิเทศ กิจกรรมการสอน และสัมพันธ์ภาพกับนักศึกษา ในทำนองเดียวกัน Good (1973: 166) ให้ความหมายของคณบดีไว้ว่า คณบดี คือ หัวหน้าคณะวิชา หรือวิทยาลัยของ มหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการสอนนักศึกษา และรับผิดชอบ ในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ในลักษณะต่างๆ

คุณสมบัติของคณบดี

คุณสมบัติและคุณลักษณะของคณบดี มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ อาทิเช่น McCorkle and Others (1982) คณบดีควรเป็นผู้ที่ควรเลือกสรรมาจากบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบ ยืดหยุ่น สามารถประสานความสัมพันธ์กับบุคลากรในคณะให้ดำเนินงานและใช้ประโยชน์ ทรัพยากรต่างๆ ในคณะได้สูงสุด นั่นคือ มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for change) ที่สำคัญดังนี้ 1) วางตัวไว้อย่างเหมาะสมในภาวะผู้นำ 2) มีความสามารถ พิเศษและมีศักยภาพในภาวะผู้นำ นั่นคือ ต้องเป็นผู้รอบรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกคณะ ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในคณะ 3) มีความ สามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของคณะ 4) มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการมี ส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะ และ 5) มีความสามารถสูงในการใช้กลุ่มเพื่อเป็นประโยชน์ต่อ

การบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับคำกล่าวของ Morris (1981) ว่า ความเป็นคนดีนั้น ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ 1) มีความสามารถทางวิชาการสูง นั่นคือดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ 2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการมาก่อน นั่นคือ เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือหน่วยงานทางวิชาการอื่นๆ 3) มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอก และ 4) เป็นอาจารย์ในคณะที่ได้รับการคัดเลือกจากคณาจารย์ในคณะ ในทำนองเดียวกันกับ Barnard (1956: 102) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดมิได้ 5 ประการต่อไปนี้คือ 1) ความหมายชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) 3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความเฉลียวฉลาด (Intellectual Capacity)

จากคุณสมบัติของผู้นำที่ Barnard (1956: 102) ได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ คณบดีในฐานะที่เป็นผู้นำของคณะวิชา ก็ย่อมจะต้องมีคุณสมบัติดังกล่าวด้วย และเดวิส (Davis, 1970: 49) เห็นว่าคุณสมบัติที่สำคัญของคณบดีก็คือการเป็นผู้นำที่สามารถ (capable leaders) และจากการศึกษาของอีสตัน (Easton, 1974: 689-A) เกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีพบว่าที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ในมลรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ความสัมพันธ์กับอธิการบดีและหัวหน้าภาควิชา หน้าที่ในการบริหารกับ คุณสมบัติการบริหารงาน และคุณลักษณะเกี่ยวกับความสามารถของคณบดีที่ประสบความสำเร็จตามทัศนะของคณบดี ผลการศึกษาพบว่าคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมาก เคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน นอกจากนั้นยังพบว่า

1. อายุเฉลี่ยของคณบดีสูงกว่า 53 ปี
2. คณบดี 14 คน ทำการสอนด้วย ในขณะที่ดำรงตำแหน่งคณบดี
3. คณบดีมีความเห็นว่า การมีความสัมพันธ์กับหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญมากกว่าความสัมพันธ์ กับอธิการบดีหรือผู้นำคณาจารย์ที่ไม่เป็นทางการ
4. คณบดีและอธิการบดีมีความเห็นว่า คุณลักษณะและความสามารถของคณบดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้ 1) ความสามารถในการทำงานกับประชาชน 2) การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์ 3) ความสามารถในการจัดองค์การ 4) ความสามารถในการเป็นผู้นำ

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง 6) ความคิดริเริ่ม 7) โลกทัศน์ทางการศึกษา 8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาทางการศึกษา และ 9) มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2514: 96-99) กล่าวว่า คุณสมบัติของคณบดีควรมีดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) เคยเป็นเอกพัตถะในการทางวิชาการในแขนงวิชาการของตน ทั้งในการศึกษา การวิจัยและการบริการสังคม 3) มีความคล่องตัว ทนต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ 4) เป็นผู้ที่สนับสนุน กล่าวต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 5) เป็นผู้มีน้ำใจและทัศนะกว้าง 6) เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว 7) เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูงเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน 8) เป็นผู้นำความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล และ 9) สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป จะกำหนดคุณสมบัติของคณบดีเอาไว้คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ในสมัยก่อน บางมหาวิทยาลัยจะได้กำหนดไว้ค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจง เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2522: 1-4) ด้านคุณสมบัติ ต้องได้รับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา และได้ปฏิบัติงานสอนในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา หรือต้องได้รับปริญญาโทและได้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา หรือได้ปริญญาตรีและได้ปฏิบัติงานสอนในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่น้อยกว่า 6 ปีการศึกษา ด้านคุณสมบัติพิเศษ คือ 1) มีความสามารถทางวิชาการ 2) ความเป็นผู้นำ 3) มีความสามารถในการบริหาร และ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ต่อมามหาวิทยาลัยต่างๆ ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้แบบกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงเช่น คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2531: 5) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเป็นคณบดีไว้เพียงแต่ว่าเป็นคณาจารย์ หรือ ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2526) ได้กำหนดคุณสมบัติของคณบดีเอาไว้ว่า จะต้องแต่งตั้งคณบดีจากคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือเทียบเท่าในสาขาวิชาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการ หรือในวิชาที่ใกล้เคียง หรือเป็นผู้มีคุณวุฒิปริญญาตรีในสาขาวิชาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการและมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชานั้นในระดับอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดี

การศึกษาถึงบทบาท และความรับผิดชอบของคณบดี เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากอีก ส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีในทัศนะของนักวิชาการ และ 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดี ตามที่ได้กำหนดไว้ (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2535)

บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดีในทัศนะของนักวิชาการ

Emmo (1946: 226-267) ได้สรุปบทบาท และหน้าที่ของคณบดีไว้รวม 17 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นผู้นำทางวิชาการและการนิเทศกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัย 2) เป็นผู้นำให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี ในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับด้านวิชาการ 3) นำนโยบายการศึกษาที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธานไปปฏิบัติ 4) วางรูปแบบนโยบายการศึกษาเสนอต่ออธิการบดี และคณาจารย์เพื่อการพิจารณา 5) เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด และการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา 6) ให้การรับรองในรายละเอียดเรื่องงบประมาณ กิจกรรมการศึกษาของภาควิชาการหรือแผนกวิชา และเสนอต่ออธิการบดี 7) ทำรายงานเกี่ยวกับงานของคณะวิชา 8) ทำการนิเทศเกี่ยวกับหลักสูตร และวิธีสอนต่างๆ แก่คณาจารย์ 9) ร่วมมือกับหัวหน้าภาควิชา เพื่อคัดเลือกอาจารย์ใหม่ และให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการปลดคณาจารย์ออก 10) รวบรวมข้อเสนอแนะจากภาควิชาต่างๆ ที่เกี่ยวกับสาระของการสอน และการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 11) ช่วยในการรับสมัครนักศึกษา 12) จำแนกนักศึกษาและกำหนดชั้นเรียน 13) ศึกษาและทำการนิเทศโปรแกรมสวัสดิการของนักศึกษา 14) ทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ฝ่ายระเบียบวินัยของมหาวิทยาลัย 15) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการร่วมประชุมสมัชชาการศึกษาต่างๆ 16) เป็นตัวแทนของอธิการบดี ในขณะที่อธิการบดีไม่อยู่ และ 17) มีความสามารถในการนิเทศทั่วไป ให้กับบุคลากรและนักศึกษา

คณบดีเป็นคนกลางในการประสานงานกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารระดับสูง (Provost) อธิการบดี และคณบดีคณะต่างๆ รวมทั้งคณาจารย์นักศึกษาและชุมชน (Gould, 1964: 4; McEniry, 1966: 28-29) Magrath (1970: 21-24) and Davis (1970: 41) เห็นว่า คณบดีต้องรับผิดชอบ

หลายด้านเช่น การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางวิชาการความร่วมมือและประสานงานทางวิชาการ กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการศึกษาของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการของคณะ เช่น คุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

สำหรับ ธวัช วิชัยดิษฐ์ (2525: 150-163) และอวยชัย ชบา (2532: 36) เห็นสอดคล้องกันว่าคณบดีมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของคณะ เป็นตัวแทนของอาจารย์และข้าราชการในการบริหารงานของคณะ และเป็นอาจารย์สังกัดคณะในเวลาเดียวกัน ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2548) ก็ได้ให้ทัศนะอย่างกว้างขวางต่อภารกิจในความรับผิดชอบของคณบดีหลายประการคือ 1) ให้ข้อเสนอแนะการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การบำเหน็จความดีความชอบให้กับคณาจารย์ไปยังรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการบดี 2) กำหนดภาระการสอน งานที่ปรึกษาวิชาการ และงานพิเศษอื่นๆ แก่ครูอาจารย์ 3) ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ 4) ประเมินผลงานประจำปีของอาจารย์ในคณะ 5) ส่งเสริมกิจกรรมด้านวิชาชีพของอาจารย์ 6) เป็นประธานการประชุมอาจารย์ในคณะ 7) อนุมัติการจัดจ้างบุคลากรภายนอกมาช่วยสอน 8) นิเทศงานทั่วไป ให้แก่ อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนการอนุมัติเกี่ยวกับการลงทะเบียนวิชาเรียน สำหรับนักศึกษาที่มีปัญหา 9) จัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร โปรแกรมการเรียนและพัฒนามาตรฐานวิชาการ 10) ควบคุมเงินงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่สังกัด ตลอดจนการตรวจสอบเงินเดือนอาจารย์ เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการศึกษา การศึกษาดูงานของอาจารย์ เป็นต้น 11) พิจารณาการใช้อาคารเรียนที่คณะรับผิดชอบ รวมทั้งการซ่อมแซม บำรุงรักษา แสวงหาเครื่องมือที่จะเป็นประโยชน์และอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการเรียน การสอนของคณะ 12) อนุมัติการกำหนดค่ารายแบบเรียนเป็นรายวิชาที่เปิดสอนในคณะเป็นรายภาคการศึกษา 13) แต่งตั้งคณะกรรมการประจำคณะ 14) เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ตลอดจนงานเฉลิมฉลองที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา 15) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในแต่ละปี และให้การสนับสนุนงานวิจัย และการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ 16) อนุมัติให้อาจารย์จัดพิมพ์ตำรา รวมทั้งการทำรายงานวิชาที่เปิดสอนของสถาบัน เฉพาะในส่วนที่คณะรับผิดชอบ และ 17) ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ใช่อาจารย์ในคณะของตน รวมทั้งการเสนอเพื่อแต่งตั้งบุคคลดังกล่าว รับรองการจัดจำแนกตำแหน่งและงานในหน้าที่ และรับรองเงินเดือน เป็นต้น

ขณะที่ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2528: 16-23) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าคณบดีจะต้องมีบทบาทตามความคาดหวังที่มาจากแหล่งต่างๆ 3 บทบาทด้วยกันคือ เป็นผู้บังคับบัญชา (Bureaucrat)

ตามความคาดหวังของกฎหมาย เป็นนักวิชาการตามความคาดหวังของวิชาชีพและเพื่อร่วมอาชีพ เป็นเสมือนนักการเมืองตามความคาดหวังของอาจารย์ผู้เลือกตั้ง อย่างไรก็ตาม ชาติชายเห็นว่า ภายใต้โครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ คณบดีควรจะมีบทบาทเป็นผู้บริหารงานต่างๆ ของคณะดังนี้

1. คณบดีในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่บริหารงานที่มีความสำคัญของคณะใน 3 ด้านใหญ่ๆ ต่อไปนี้คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป
2. คณบดีในฐานะเป็นอาจารย์ คือ จะต้องมีบทบาทเป็นทั้งคณบดีและเป็นอาจารย์ในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานสอนด้วย
3. คณบดีในฐานะเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยต่อชุมชน โดยคณบดีจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจกรรมด้านการบริการชุมชน

บทบาท และภาระหน้าที่คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ได้บังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นผู้บริหารที่มีงานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษา อาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดี คณะอื่นๆ อธิการบดี และบุคลากรในทุกหน่วยงานทุกระดับ อีกทั้งมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในคณะวิชาอีกด้วย (วิจิตร วรตบวงกูร, 2535: 110) คณบดีจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมาก เพราะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารระดับปฏิบัติการตั้งแต่หัวหน้าภาควิชา โดยการนำนโยบาย และการตัดสินใจในระดับสูงลงสู่การปฏิบัติ จึงถือได้ว่าคณบดีเป็นตำแหน่งที่จะต้องประสมประสาน และเชื่อมโยงงานทั้งสองระดับเข้าด้วยกัน

โดยทั่วไปแล้วภารกิจของคณบดีประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในการบริหารดังนี้

1. งานด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานในคณะวิชาที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ เช่น กำกับดูแลบริหารงานในคณะให้เป็นไปตามนโยบาย และแผน กำหนดนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน และเป้าหมาย ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ให้ความคิดเห็น หรือมี

ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบันในที่ประชุมคณบดีเป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันแต่งตั้ง และติดต่อประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. งานด้านบริหารวิชาการ หมายถึง งานบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของคณะ สร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางวิชาการ ควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าร่วมโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ศึกษาเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาเผยแพร่ และสอนนักศึกษาในชั้นเรียน (ภิญโญ สาร, 2532: 22 และกิตติพล ทองเกตุ, 2534: 225-227)

3. งานด้านบริหารบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะศึกษาต่อในระดับสูง สรรหาหรือมีส่วนร่วมในการสรรหาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากร วิเคราะห์และเสนอขออัตราค่าจ้างอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ เสนอการบรรจุแต่งตั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่ออธิการบดี แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ และจัดให้มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

4. งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา หมายถึง การจัดให้มีการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ นักศึกษา จัดอาจารย์ที่ปรึกษา และประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำทั่วไปแก่นักศึกษาในสังกัดคณะ กำกับดูแลระเบียบวินัย การปกครองนักศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรมนักศึกษา

5. งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาเสนอของบประมาณของภาควิชาการในสังกัดคณะ ดูแลและจัดทำงบประมาณ และอนุมัติการเบิกจ่ายเงินเป็นต้น (กิตติพล ทองเกตุ, 2534: 225-227)

นอกจากภารกิจดังกล่าวแล้ว คณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีการะงานที่สำคัญที่ต้องประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมาตรฐานในการเรียนการสอนอีกด้วย กล่าวคือ

1. ดำเนินงานในคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก คณบดีจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก และอาจารย์ในคณะวิชา ในการเตรียมการประชุมและเตรียมเอกสารการประชุมครั้งนี้ (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2536: 59)

1.1 การกำหนดให้มีผู้แทนเป็นเลขานุการคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสาขาวิชาละ 1 คน เพื่อจัดบันทึกรายงานการประชุมในแต่ละครั้ง และเป็นผู้ประสานงานของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกในการตกลงนัดวัน เวลา สถานที่ประชุมเพื่อพิจารณาข้อสอบและหรือผลสอบ พร้อมทั้งจัดส่งหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกก่อนที่จะมีการสอน และ/หรือพิจารณาผลสอบก่อนที่จะประกาศผลสอบอย่างน้อย 3 สัปดาห์

1.2 จัดส่งหลักสูตร คำอธิบายรายวิชา (Course Description) และเค้าโครงรายวิชา (Course Outline) ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกทราบล่วงหน้าเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

1.3 มอบหมายให้อาจารย์ผู้สอน และ/หรือผู้ออกข้อสอบได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การชี้แจงแสดงเหตุผลต่อที่ประชุมมีข้อประเด็นปัญหาที่ต้องการคำอธิบายชี้แจง

1.4 การนำเสนอแต่ละรายวิชาพร้อมเฉลย หรือแนวคำตอบ และการวัดผลทำจำนวนกรรมการ เสนอคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกหาหรือประกอบพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อสอบก่อนที่จะมีการสอบประจำภาคทุกครั้ง

1.5 ข้อสอบแต่ละรายวิชา ที่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข และแจ้งต่อผู้สอนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและเป็นไปตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เป็นข้อสอบ

1.6 เตรียมแบบใบอนุมัติผลการพิจารณาข้อสอบ ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกลงนามกำกับเพื่อเป็นหลักฐานว่าข้อสอบเหล่านั้นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว

1.7 นำผลสอบแต่ละรายวิชา เสนอคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนประกอบผลสอบทุกครั้ง

1.8 ผลสอบแต่ละวิชาที่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อเสนอนั้นดังกล่าว

1.9 เตรียมแบบใบอนุมัติผลการพิจารณาผลสอบ ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกลงนามกำกับ เพื่อเป็นหลักฐานว่าผลสอบรายวิชาเหล่านั้นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว

2. การยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษานั้น ควบคู่กันต้องเป็นผู้ประสานงานและกำกับดูแลดังต่อไปนี้

2.1 หลักสูตรสาขาวิชาใดที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาแล้ว เมื่อมีผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร/สาขาวิชานั้นไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา ให้ยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสาขาวิชานั้น โดยมีมาตรฐานการควบคุมมาตรฐานการศึกษาในคณะวิชาแทน

2.2 แจ้งต่อทบวงมหาวิทยาลัย ถึงการยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก รวมทั้งการดำเนินการควบคุมมาตรฐานการศึกษาในคณะวิชา

2.3 เมื่อได้รับความเห็นชอบ การยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก แล้วให้ผู้แทนแต่ละสาขาวิชารวบรวมเค้าโครงรายวิชา (Course Outline) และข้อสอบของแต่ละรายวิชาเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในสาขาวิชานั้นๆ ทุกๆ ระยะเวลา 5 ปี หลักการรับรองมาตรฐานการศึกษา

2.4 จัดทำเอกสารประกอบการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อยื่นทบวงมหาวิทยาลัยทุกระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่วันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ภารกิจของคณบดีนั้นต้องทำหน้าที่บริหารคณะ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองลักษณะคือ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารวิชาการ และประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมาตรฐานในการเรียนการสอน นอกจากนี้คณบดียังมีการกิจที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวนอกเหนือจากภารกิจหลักที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ดังนั้นคณบดีจึงควรมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร อาทิ ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เสียสละ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นๆ มีคุณลักษณะที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับผู้ตาม และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารการสื่อสารในคณะวิชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดี

ภาวะความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชามักมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านการสอน การวิจัย ความเป็นนักวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ มีคุณภาพที่จะนำกลุ่มอาจารย์หรือนักศึกษาได้อย่างดี ความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาต้องทำงานก่อนข้างขับเคลื่อน ละเอียด รอบคอบ เพราะเป็นการจัดกระทำกับมนุษย์โดยเน้นการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความเป็นบุคคลที่เก่ง ดี มีคุณธรรม โดยทั่วไปการเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้บริหารจัดการไปด้วยดีด้วยตำแหน่ง จึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องเป็นผู้นำคณะวิชาและเป็นผู้บริหารงานวิชาการในคณะวิชาตลอดจนการจัดการภารกิจต่างๆ ในคณะวิชาโดยตำแหน่งด้วย (Tucker & Bryan, 1988) ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องอาศัยกลุ่มสมาชิก รู้จักการทำงานเป็นทีม มีบุคลิกภาพ มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการกับตนเอง และจัดการกับองค์กรได้ มีกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจรับกับความเป็นจริง มีพลังอำนาจจะต้องนำหน่วยงานได้ (Koestenbaum, 1991) ประเด็นสำคัญคือ จะต้องปรับตัวและสามารถยืนอยู่ได้ด้วยความมั่นใจในสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนได้ (Bell, 1988) โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันจะต้องมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทักษะในการสื่อสาร และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน (Birnbaum, 1992)

คณบดีเป็นกุญแจสำคัญที่จะบุกเบิกทางให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการในคณะวิชาที่รับผิดชอบ คณบดีเป็นตำแหน่งที่อยู่ได้บังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นตำแหน่งที่มีงานประจำซึ่งมี

ความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ มากมาย เช่น นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดีคณะวิชาอื่นๆ รองอธิการบดี และจนกระทั่งอธิการบดีอีกด้วย นอกจากนี้คณบดียังมีตำแหน่งที่เป็นอาจารย์ในคณะวิชาอีกด้วย ต้องรับผิดชอบสมรรถภาพทางวิชาการของอาจารย์มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งอื่นๆ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างใกล้ชิด จึงเป็นศูนย์กลางของความมุ่งหมายหรือทิศทางของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการสอนและการวิจัย เป็นผู้ที่เอาใจใส่งานหลักของมหาวิทยาลัยมากที่สุด มากกว่าผู้บริหารระดับสูงคนใดจะสามารถกระทำได้ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535) จึงจำเป็นที่คณบดีต้องหาแนวทางพัฒนาคุณภาพวิชาการให้มีมาตรฐาน ควรเน้นบทบาทด้านการสนับสนุนมากกว่าการควบคุมตรวจสอบพร้อมทั้งกำหนดนโยบายการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (โสภา ปุ่นสุวรรณ, 2538) สำหรับความน่าเชื่อถือและอำนาจการตัดสินใจของคณบดี มักจะอยู่ในความเชี่ยวชาญและความป็นนักวิชาการซึ่งเป็นส่วนเสริมที่สำคัญยิ่ง เพราะคณบดีจะต้องใกล้ชิดกับคุณภาพและความสำเร็จทางวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆ (Clark & Neave, 1992) วิจิตร วรุตบางกูร (2535) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะของคณบดีว่า ต้องเป็นผู้ที่รักการค้นคว้า ทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงาน และการจัดการเพื่อการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัย และต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าวผู้บริหารจึงควรเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ในการบริหารองค์การ คณบดีเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการบริการด้านการศึกษาก่อสังคม เพื่อสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม คณบดีจึงต้องอุทิศตนและเวลาให้กับงานของคณะวิชาซึ่งมีลักษณะพิเศษของวิชาชีพที่แตกต่างกัน คณบดีจึงต้องมีความรอบรู้ในสาขาที่ตนดูแล ต้องมีความรักในการค้นคว้า และมีความทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ภาวะความเป็นผู้นำในบทบาท ภารกิจของคณบดี จะต้องมียุทธวิธีต่างๆ ดังนี้ 1) เป็นผู้คอยสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในคณะวิชา 2) เป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในคณะวิชา 3) เป็นผู้สื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ 4) เป็นผู้ต่อรองในบางโอกาสกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน (Austin & Ahearn, 1997) เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาที่เปรียบเสมือนบ้าน ดังนั้นผู้นำในระดับคณะวิชาจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ดังนี้ 1) เป็นผู้ออกแบบ วางกฎ ระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ 2) เป็นผู้คอยดูแลความสงบ เรียบร้อย ความทุกข์-สุข ของผู้ที่อยู่ด้วยกัน และ 3) ทำหน้าที่เป็นครูผู้ชี้แนะให้แนวทางในการปฏิบัติ (Bogue, 1994)

จากการศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ สะท้อนให้เห็นว่าโดยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณบดี จะต้องกระทำดังนี้ 1) ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับที่ปรึกษา กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 2) ต้องมีบทบาทในการสร้างสรรคัลยุทธ์ ที่จะทำให้คณะวิชาประสบความสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ 3) ต้องสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นๆ 4) ต้องพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่นด้วย เช่น อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร (Fagin, 1997) นอกจากนี้จะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการกิจของสถาบันแล้ว การเป็นผู้นำคณะวิชาจำเป็นต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจนกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์และนักศึกษา 2) มีความเป็นผู้นำที่ดีในการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร 3) มีทัศนคติที่ดีในการจัดการกับภารกิจ และทำหน้าที่ในการสอนชี้แนวทางแก่ผู้ร่วมงาน 4) ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง 5) ต้องเป็นผู้ที่เต็มใจในการที่จะประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลรายละเอียดกับคณะผู้บริหารหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ ต้องเปิดรับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของคณะวิชาและความร่วมมือที่ดีต่อกัน 6) คณบดีต้องลดภารกิจในงานด้านเอกสารลงเพื่อที่จะได้มีเวลาในการปรับปรุงคณะวิชามากขึ้น และ 7) คณบดีต้องมีการทบทวนภาระงานของภาควิชาเป็นระยะๆ มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อความเห็นพ้องในการวางแผนปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Bennet & Figuli, 1993)

อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาจากความพึงพอใจในบทบาท ความอยู่รอดในระยะยาวของคณะวิชา บรรยากาศองค์การ ความเจริญก้าวหน้าของอาจารย์และการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาด้วย คือ วัฒนธรรมอาจารย์ ระบบการเมือง การปกครอง ความกดดันทางเศรษฐกิจ การพัฒนาของเทคโนโลยี ความต้องการของสังคม โปรแกรมการศึกษาและลักษณะของอาจารย์ ผู้บริหาร และสถาบันนั้น (Bogue, 1994; Sanyal, 1995) ดังนั้นคณบดีที่สมบูรณ์จะต้องเป็นที่รักของผู้ร่วมงาน ตัดสินใจถูกต้อง โปรแกรมการศึกษาต้องไม่มีปัญหา นอกจากนี้การที่คณบดีจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าภาควิชา และคณะกรรมการในคณะวิชา เนื่องจากคณบดีคนเดียวไม่สามารถทำภารกิจทุกอย่างได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย (Tucker & Bryan, 1988)

ในระบบขององค์การทางการศึกษาซึ่งเป็นระบบเปิดมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อองค์การที่สำคัญ 6 ประการคือ 1) ภาวะเศรษฐกิจ 2) สภาพทางการเมือง 3) แนวโน้มของสังคมและประชากร 4) เทคโนโลยี 5) การแข่งขัน และ

6) สภาพทางภูมิศาสตร์ และการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำในอนาคตต่อไปนี้คือ 1) โลกยุคไร้พรมแดนหรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ 2) ความตึงเครียด ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นของสภาพแวดล้อม 3) การกระจายและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วมาก และ 4) สังคมเปลี่ยนแปลง (Wright, et.al., 1998; Allen, et.al., 1998) ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเน้นในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน และความมีคุณค่าของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะโลกปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับความมีส่วนร่วม การมีอิทธิพลร่วมกัน เนื่องจากอำนาจถูกคาดหวังจากการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กร (Birnbbaum, 1992)

ข้อคิดเห็นข้างต้นสอดคล้องกับทัศนะของ Dessler (1998) ซึ่งกล่าวในทำนองเดียวกันว่า การเป็นผู้นำบุคคลในองค์กรในศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ประการคือ 1) ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders have drive) คือผู้นำต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก 2) ผู้นำต้องมีความต้องการที่จะนำ (Leaders want to lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล มีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตาม และมีความจริงใจ ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม 3) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders have honesty and integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม 4) ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leader make good decision) คือ ผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสพการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม 5) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader has self-confidence) นั่นคือ ผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก และ 6) ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการธุรกิจ (The Leader knows the business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบในการคิดพิจารณาและตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันสถานการณ์ได้

ดังนั้นความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาจากคุณลักษณะทางวิชาการและวิชาชีพ ความพึงพอใจในบทบาท ความอยู่รอดในระยะยาวของคณะวิชา บรรยาการองค์กร ความเจริญก้าวหน้าของอาจารย์และการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แนวคิดเกี่ยวข้องกับอำนาจ และอำนาจหน้าที่ผู้นำ

ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตขององค์กร ผู้บริหารที่ปรารถนาจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจ และสามารถใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารต้องการมีอิทธิพลกับคนที่ขึ้นอยู่กับตน อำนาจจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความมั่นใจ ความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีอำนาจน้อยหรือไม่มีอำนาจจะเป็นการทำลายความมีประสิทธิภาพขององค์กร (French and Bell, 1990: 279; Kreitner and Kinicki, 1992: 361-362) การที่ผู้บริหารต้องการอำนาจเพราะอำนาจเป็นความจำเป็นที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น เพื่อให้ภารกิจงานสำเร็จโดยสมบูรณ์ ซึ่งจุดเริ่มต้นอำนาจของผู้บริหารนั้นมาจากตำแหน่งหน้าที่ องค์กร ได้วางแผนและจัดโครงสร้างอย่างรอบคอบให้ผู้บริหารสามารถควบคุมสมาชิกขององค์กร เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, Ireland and Williams, 1989: 239; Hoy and Miskel, 1991: 76; Ott, 1989: 420-421; Torrington, Weightman and John, 1985: 49) นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีอำนาจทางบุคคลเพื่อสนับสนุนการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่มีตำแหน่งในองค์กรจะต้องรับผิดชอบในบทบาทของตน การได้รับอำนาจและการใช้อำนาจของผู้บริหารก็เพื่อที่จะจัดการหรือนำในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ถ้าผู้บริหารไม่ปรารถนาอำนาจหรือไม่สามารถที่ใช้อำนาจแล้ว ความพยายามที่จะจัดการหรือนำก็จะประสบความล้มเหลว และสิ่งสำคัญของการใช้อำนาจก็ต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hersey and Blanchard, 1988: 221; Lewis, 1991: 23) ดังที่ Russell (1985: 178) กล่าวว่า “แม้ว่าความรักในอำนาจเป็นส่วนสำคัญของธรรมชาติของมนุษย์ แต่ปรัชญาของอำนาจต้องเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจตามความต้องการของสังคม ” ระบบการศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีอำนาจและมีภาวะผู้นำ เพราะอำนาจเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของความสำเร็จของผู้นำ (Bogue, 1985: 99) โดยอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ “ผู้นำที่ปราศจากอำนาจ อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา อำนาจที่จะให้รางวัล อำนาจที่จะทำการลงโทษ ก็จะเป็นผู้นำได้ไม่ดี ” (Lewis, 1991: 1; cited in Dessler, 1982: 394) ดังนั้นอำนาจ (Power) จึงเป็นสิ่งที่คู่กับผู้นำ (Leader) ผู้นำทุกคนต้องมีอำนาจ และมากพอในระดับที่เหมาะสม และมีศิลปะในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Benfari and Knox, 1991: 48; White and Bednar, 1991: 370)

การที่ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จขององค์การ (Medeling, 1983 : 263) จึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง แต่แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะนิยามภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้อง แต่ก็เป็นเรื่องง่ายในการเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ (Popper and Lipstitz, 1993: 23) นักวิชาการส่วนใหญ่จะนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะ ของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Baron and Greenberg, 1990) และ Koontz and Wehrlich (1990: 344-345) ได้ขยายความว่า เป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำจะมี 4 ประการ คือ 1) อำนาจ คือความสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพและในวิธีการที่รับผิดชอบ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับตน คือ ความสามารถในการจูงใจคนในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกันได้ 3) การคล้อย คือ ความสามารถที่จะคล้อยให้ผู้ตามใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้ผู้ตามมีความเสียสละ และภักดีต่อผู้นำ และองค์การ 4) บรรยาการ คือ ความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยาการที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้าการจูงใจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่ตัดสินใจว่าอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำสิ่งนั้น คณบดีคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีอำนาจเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้การบริหารวิชาการสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจขององค์การ ทำให้สิ่งแวดล้อมของการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากที่สุด สนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ว่าเหมาะสม หรือไม่เหมาะสม และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของคณะวิชาในปัจจุบันได้เพื่อนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี

แนวคิดของอำนาจ และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของสังคม และชีวิตองค์กรที่องค์กรจะขาดไม่ได้เพราะพลวัตรของอำนาจเป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารปรารถนาที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ต้องมีอำนาจ และใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังคำกล่าวของ Russell (1985: 9) ที่ว่า “ เป็นความจริงที่ความรักในอำนาจของมนุษย์เป็นสาเหตุของกิจกรรม ซึ่งเป็นความสำคัญในเหตุการณ์ของสังคม ที่ประวัติศาสตร์สมัยโบราณ และปัจจุบันสามารถที่จะตีความได้อย่างถูกต้อง ” การนิยามความหมายของอำนาจ (Power) ในอดีตที่ผ่านมามีครั้งหนึ่งเคยมีความหมายในทางลบ เพราะความต้องการ

อำนาจจะสัมพันธ์กับจิตใจที่ชั่วร้ายของปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะการใช้อำนาจไปในทางมิชอบหรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำทางการเมือง ซึ่งก็สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “อำนาจมีแนวโน้มที่จะชั่วร้าย และอำนาจที่เบ็ดเสร็จก็จะชั่วร้ายอย่างที่สุด” (White and Bednard, 1991: 347; cited in Catlin, 1962) แต่ปัจจุบันนักวิชาการต่างยอมรับความจริงที่ว่า อำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hit, 1993: 9) ความมีประสิทธิผลในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจประเภทต่างๆ ของผู้บริหาร (สัววัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536: 13; อ้างอิงจาก Mulder and others, 1986: 569)

อำนาจ (Power) โดยตัวของมันเองหมายถึง ความสามารถที่จะทำให้ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มทำบางสิ่งบางอย่าง อำนาจเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น (Vacchio, 1991: 270) บุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจก็มีความสามารถที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย แต่อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงสั่งการผู้อื่นซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับ ส่วนอิทธิพล (Influence) จะเป็นการตอบสนองทางพฤติกรรมอย่างหนึ่งของอำนาจ กล่าวคืออิทธิพลเป็นผลที่ออกมาอย่างประสบความสำเร็จโดยผ่านการใช้อำนาจหรือผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร (Bailey and others, 1991: 427) ส่วนผลที่ออกมาของอิทธิพลจะประกอบไปด้วยความผูกพัน การยินยอมและการต่อต้าน (Yukl, 1994: 194-195) สำหรับอำนาจหน้าที่ (Authority) นั้นอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย (Legitimacy) มักเกิดจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติของอำนาจหน้าที่ประกอบด้วย 1) เกิดจากตำแหน่งขององค์กร บุคคลมีอำนาจหน้าที่เพราะตำแหน่งที่เขาครอบครองอยู่ 2) อำนาจหน้าที่เป็นการยอมรับโดยสมัครใจ ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอม เพราะรับรู้ว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อำนาจหน้าที่ 3) อำนาจหน้าที่นั้นไหลลงตามลำดับชั้นตามแนวดิ่ง อำนาจหน้าที่จะคงอยู่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ (Daft, 1986: 385-386) อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ก็เหมือนกฎหมาย (Law) ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน (Organ and Bateman, 1991: 521) การใช้อำนาจหน้าที่มักก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ แม้ว่าด้านหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมเคารพตามอำนาจหน้าที่ แต่อีกด้านหนึ่งก็มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยง เพราะภาพของอำนาจหน้าที่จะสัมพันธ์กับการบังคับ การลงโทษ เว้นแต่ว่าผู้บริหารจะสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอำนาจของเขามากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่เหมือนกัน แต่มีอำนาจต่างกันมาก เพราะวิธีการใช้อำนาจของเขา (Kotter, 1989: 494) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจทั้ง

อำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่เป็นอย่างดี จึงจะสามารถเป็นผู้บริหารที่ใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่จัดเป็นอำนาจ (power) ประเภทหนึ่งที่มีความหมายแคบเจาะจงลงไป มีชื่อเรียกกันหลายอย่าง เช่น อำนาจทางการ อำนาจตามสายงาน ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจ (power) นั้นอยู่ตรงที่ว่าอำนาจ (power) นั้นอาจจะไม่เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายก็ได้แต่อำนาจหน้าที่เฉพาะเจาะจงลงไป เฉพาะแต่อำนาจที่ได้มาจากการถูกมอบหมายให้มีหรือเป็นไปตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ (authority) เป็นเรื่องของอำนาจภายนอกกายมนุษย์ เป็นอำนาจในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (position) ของบุคคลนั้นแต่อำนาจจะหมดไปเมื่อออกหรือพ้นจากตำแหน่ง (position) ของบุคคลนั้น (อรุณ รักธรรม, 2523)

สำหรับ Richman and Farman (1977) ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ว่า เป็นอำนาจจากที่บุคคลมีหรือถูกมอบหมายให้มี เพื่อที่จะสามารถจ้าง บังคับ ลงโทษ ให้รางวัล หรือกระตุ้นให้คนคนหนึ่งทำบางสิ่งบางอย่างให้ตามที่ต้องการ อำนาจนี้จะได้รับเมื่อเป็นผู้จัดการหรือ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่อำนาจประเภทนี้มาจาก “อำนาจที่เป็นทางการ” ซึ่งอำนาจนี้จะมา และไปพร้อมกับตำแหน่งของเขา บุคคลในมหาวิทยาลัยที่สามารถจะใช้อำนาจหน้าที่คือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน หัวหน้าแผนก เป็นต้น เมื่อใดที่เขาไม่ได้อยู่ในตำแหน่งเหล่านี้ อำนาจชนิดนี้ก็จะหมดไป อย่างไรก็ตาม Etzioni (1975 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2523) กล่าวว่า “ความผาสุกและมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญมานานนับปี ด้วยเหตุนี้เอง คนส่วนมากจึงนิยมที่จะหยิบยก อำนาจส่วนตัว (personal power) ว่าเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน อำนาจหน้าที่ก็อาจจะมีความสำคัญมากเช่นกัน สถานการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับหัวหน้างาน คือ ควรมีทั้งอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน และอิทธิพลส่วนตัวอยู่ด้วย” เช่นเดียวกับ Machiavelli (1961) and Etzioni (1975 อ้างถึงใน Luthans, 1981) ก็มีความเห็นตรงกันว่า “เป็นการดียิ่งที่ได้ทั้งน้ำใจและความเกรงกลัว ความสัมพันธ์ที่อาศัยความรักแต่อย่างเดียว ย่อมไม่แน่นอน หรือบังคับบัญชาไม่ได้จะสูญหายไปได้ง่าย ถ้าหากปราศจากความเกรงกลัวอยู่ด้วย” หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ แมคคิอาเวลลี (Machiavelli) ได้โต้แย้งถึงความสัมพันธ์ที่อาศัยความเกรงกลัวนั้น ดูเหมือนว่าจะยืนนานกว่าเรื่องความรักส่วนตัวที่จะบังคับได้แน่นอน บางครั้งในการแสวงหาความร่วมมืออย่างรวดเร็ว เพราะเวลาจำกัด เราจะต้องใช้เวลานานพอสมควรในการสร้างความรักและแสวงหาความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับอย่างรวดเร็วให้ทันเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตามเขายังให้ความเห็นว่าความ

เกรงกลัวมิใช่นำมาซึ่งความเกลียดชังแต่การเกลียดชังจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการ “แก้แค้น” ทำลาย (underpinning) และความพยายามที่จะล้มล้าง (overthrow) (อรุณ รักธรรม, 2523)

แหล่งที่มาของอำนาจ (Source of Power)

แหล่งของอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล และหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นเหตุทำให้บุคคลผู้นั้นกลายเป็นผู้มีอำนาจ เช่น บุคลิกภาพ ทรัพยากรต่างๆ ความรู้ ความสามารถ เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น แต่ด้วยเหตุที่การนิยามแบบอำนาจหรือฐานอำนาจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแหล่งอำนาจ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงฐานอำนาจก็มักจะเป็นสิ่งเดียวกับแหล่งของอำนาจ (Muth, 1989: 127) เช่น ฐานอำนาจการให้รางวัลก็จะมาจากแหล่งของอำนาจการให้รางวัล นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้อธิบายแหล่งที่มาของอำนาจไว้หลายหลาย เช่น รสสุคนธ์ พหลเทพ (2530: 106-108) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจว่ามาจาก 1) ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2) ความจริงใจ 3) หลักศาสนาหรือความมีคุณธรรม 4) ขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยม 5) อำนาจการเมือง 6) การรู้สถานการณ์และสามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ และ 7) การรู้ปัญหาล่วงหน้า ส่วน Persell (1984: 396-397) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจของบุคคลว่าประกอบด้วย 1) อำนาจทางวัตถุ เช่น การควบคุมทรัพยากร การบริการหรืออภิสิทธิ์ต่างๆ 2) แหล่งของการบังคับ เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ 3) แหล่งของสัญลักษณ์หรือปทัสถาน เช่น ความรัก ชื่อเสียง เกียรติยศ 4) ความรู้ โดยเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติทรัพยากรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ตำแหน่งที่อยู่ในโครงสร้างทางสังคม 6) ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถพิเศษ และ 7) ความต้องการอำนาจ ด้วยระดับของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะใช้วิธีการใดๆ ที่จำเป็นหรือเป็นไปได้

อย่างไรก็ตามนักวิชาการในสมัยต่อไปได้วิเคราะห์ฐานอำนาจต่างๆ โดยเฉพาะตามแนวคิดของ French and Raven (1959) นั้นว่ามาจากแหล่งของอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และแหล่งของอำนาจทางบุคคล (Personal Power) เป็นส่วนใหญ่ (Hales, 1993: 20-22; Northcraft and Neale, 1990: 331) และได้เสนอแนวทางในการสร้าง และรักษาแหล่งของอำนาจตามตำแหน่งและแหล่งของอำนาจทางบุคคล ดังนี้ (Bailey and Others, 1991: 435-437; Lynch, 1993: 40-43; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991: 436-438)

1. การสร้างและรักษาอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) สามารถสร้างและรักษาอำนาจโดย 1) การมีบทบาทเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารและการไหลของงาน 2) การสร้างภาระงานที่สร้างสรรค์ ขจัดงานประจำ 3) การเกี่ยวข้องกับสมาคมวิชาชีพ 4) สร้างภาระงานให้ยากแก่การประเมิน 5) การแสดงบทบาทในการตัดสินใจให้เป็นที่ยอมรับ และการเกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญขององค์กร และ 6) การเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างและรักษาอำนาจทางบุคคล (Personal Power) สามารถกระทำได้โดย 1) การมีความสามารถ ซึ่งมาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่ผู้ตามต้องการ 2) การเป็นบุคคลที่ได้รับการอ้างอิง เช่น การมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไป 3) การมีทิศทาง ผู้นำต้องรู้ทิศทางที่จะไป มีเป้าหมายชัดเจนที่จะนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จ 4) ความสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ค้นหาสิ่งที่ดีและยกย่องให้เกียรติผู้ตาม สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดี และมีคุณค่า 5) การสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเอง ผู้นำต้องมีความมั่นใจ มีความพยายามทำงานหนักอย่างจริงจัง และมีความรู้สึกในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับตนเองเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในบทบาทของผู้นำ

ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม

อำนาจคือความสามารถในการมีอิทธิพล ซึ่งเป็นความสำเร็จในการทำให้อื่นยินยอมทำตามทิศทางของตน ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ตามต่างก็มีอำนาจ เพราะในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรทำให้มีอำนาจขององค์กร หรืออำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) แต่ผู้บริหารสามารถมีอำนาจทางบุคคล (Personal Power) ที่จะทำให้มีอำนาจเหนือพฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฐานอำนาจมีหลายชนิด แต่การใช้อำนาจแต่ละชนิดให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถใช้ให้สัมพันธ์กับผู้อื่นหรือไม่ การรู้และการเข้าใจว่าเมื่อไร และอย่างไรจึงจะใช้อำนาจชนิดใดจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการมีอิทธิพล และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Benfari and Knox, 1991: 48; Hoy and Miskel, 1991: 82)

French and Raven (1959) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (The Base of Social Power) ซึ่งเน้นที่พื้นฐานของอำนาจระหว่างบุคคล ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการอย่าง

กว้างขวาง โดยกำหนดฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท (French and Bell, 1990 :281; Kreitner and Kinichi, 1992: 364-365; cited in French and Raven, 1959: 150-167) ดังนี้ 1) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ถืออำนาจจะให้รางวัลคนอื่น 2) อำนาจการบังคับ (Cocercive Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ถืออำนาจที่จะลงโทษคนอื่น หรือชักชวนมิให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ 3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่า ทุกๆ คนเชื่อว่าคนที่ถืออำนาจนั้นมีสิทธิตามกฎหมายที่จะใช้อิทธิพล และผู้ที่รับอำนาจก็จะเชื่อฟังยอมรับอิทธิพลนั้นตามกฎหมายโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ 4) อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนฐานของการรับอำนาจมีการอ้างอิงผู้ถืออำนาจ อาจเป็นบุคลิกภาพที่เป็นตัวแบบของบทบาท (Role Models) ให้ผู้รับอำนาจยินยอม 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert) เป็นอำนาจที่อยู่บนฐานของผู้ถืออำนาจเป็นเจ้าของความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เป็นที่ต้องการของผู้อื่น

การใช้อำนาจของผู้บริหารตามทฤษฎีฐานอำนาจสังคมของ French and Raven (1959) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

อำนาจการให้รางวัลเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้รางวัลพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จุดแข็งของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การดึงดูดของรางวัลและขอบเขตของความแน่นอนที่ผู้บริหารสามารถควบคุมรางวัลนั้น ซึ่งอำนาจการให้รางวัลเกี่ยวข้องกับการยินยอม ซึ่งเป็นความพยายามที่จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และมีจริยธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้ว่าผู้บริหารมีอำนาจที่จะให้รางวัลได้จริง เพราะการใช้อำนาจการให้รางวัลจะไม่ได้รับความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Yukl, 1994: 200) ซึ่งแบบของอำนาจการให้รางวัลมักเป็นอิทธิพลเหนือผลตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น ผู้บริหารมีอำนาจที่จะเพิ่มเงินเดือน โบนัสหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอื่นๆ เพื่อการสนับสนุน หรือการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้อำนาจการให้รางวัลยังสามารถมาจากการควบคุมเหนือผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรม การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากกว่า การให้ความไว้วางใจ ให้ความรัก ความเอ็นดู การยอมรับ การยกย่องชมเชยหรือให้เกียรติอย่างเป็นทางการในความสำเร็จ และการให้สัญลักษณ์ทางสถานภาพต่างๆ (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2527: 67; Raven, 1965: 373; Yukl, 1994: 200)

อันตรายของการใช้อำนาจการให้รางวัลคือ ผู้บริหารต้องรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชาพอๆ กับภาระงาน ซึ่งส่วนใหญ่ชอบที่จะรับการจูงใจภายในด้วยรางวัลที่เกิดจากการเรียนรู้งาน หรือในฐานะของความรู้สึกพึงพอใจ และความสำเร็จจากงานที่ทำได้ดี หรืองานที่น่าสนใจ หรือแรงจูงใจภายในที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Northcraft and Neale, 1990: 332-333) Lynch (1993: 27) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับว่า “คนต้องการความรู้สึกว่า ความพยายามที่เขาทำไปนั้นมีคุณค่า งานที่เขาทำมีคุณค่า คนส่วนใหญ่ที่มีความพอใจในงานของตัวเองแล้วยังไม่พอ เขายังต้องการที่จะได้ยินจากคนอื่นว่าพอใจกับงานของเขาโดยเฉพาะจากคนที่มีความอำนาจ” การยอมรับทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความพยายามของตน และจะพัฒนาความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem) และกระตุ้นความผูกพัน และความตระหนักในภาระหน้าที่ของผู้ที่ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นเสมือนถนน 2 ทางที่ผู้บริหารให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับการทำงานดี และผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ความพยายามทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้บริหารได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Northcraft and Neale, 1990: 332) อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลมากเกินไป จะทำให้เกิดความสงสัยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการให้สินบน ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พอใจและความขัดแย้งได้ (Johnson and Johnson, 1991: 373) และจากการทดลองของ คิปนิส (Yukl, 1994: 216; cited in Kipnis, 1972) พบว่าผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัลมากกว่าการใช้อำนาจอื่นๆ การใช้อำนาจนี้จึงควรใช้ให้เป็นไปตามกฎหมาย มิฉะนั้นจะเป็นการเพิ่มการต่อต้านหรือเกิดผลเสียต่อองค์กร (Borgatta, 1992: 996-997) Hodgetts (1991: 250) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจการให้รางวัลดังนี้ 1) ต้อง ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับรางวัลไม่พอเพียง ก็จะมองผู้บริหารไม่ยุติธรรม ซึ่งจะทำให้ฐานอำนาจนี้ของผู้บริหารเสื่อมลง 2) ผู้บริหารต้องสามารถให้รางวัลได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องระวังที่จะไม่สัญญาว่าจะให้รางวัลที่ไม่สามารถให้ได้ 3) มีแนวทางที่จะให้รางวัล ซึ่งจะเป็นคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) รางวัลต้องไม่ถูกมองว่าเป็นการให้เพื่อพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม

ดังนั้นประโยชน์ของอำนาจการให้รางวัลที่แท้จริง คือ ผู้บริหารจะมีแนวโน้มทำให้เกิดการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจอ้างอิง ดังนั้นในการใช้อำนาจการให้รางวัลผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ารางวัลนั้น เป็นไปตามกฎหมาย (Authority Power) (French and Raven, 1989: 445) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการให้รางวัลและอำนาจอ้างอิง เช่น ถ้าผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจุบัน และกระจายรางวัลอย่างเท่าเทียมกัน จะได้รับอำนาจอ้างอิงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารใช้

อำนาจการให้รางวัลไม่ยุติธรรม หรือตามแต่ใจตนเองจะทำให้อำนาจการอ้างอิงลดลง (White and Bednar, 1991: 349)

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษสำหรับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษจากอำนาจของผู้บริหาร จุดแข็งของอำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดและการลงโทษ และความเป็นจริง ซึ่งการลงโทษนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (French and Raven, 1989: 445; Hoy and Miskel, 1991: 83) ในองค์การที่เป็นทางการ การใช้อำนาจการบังคับก็เหมือนกับการใช้อำนาจการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์การก็มีอำนาจนี้แตกต่างกันออกไป เช่น อำนาจการบังคับของทหาร และผู้นำทางการเมือง ก็มีมากกว่าผู้จัดการองค์การธุรกิจ เดิมนั้นอำนาจนี้ใช้กันมาก แต่ปัจจุบันได้ถูกจำกัดลง แต่ก็มีบางสถานการณ์ที่อำนาจการบังคับเป็นที่พึงพอใจ ส่วนใหญ่ประสิทธิผลในการใช้อำนาจนี้โดยผู้นำทางการเมืองและการเมืองในการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง (Yukl, 1994: 201-202)

รูปแบบของการใช้อำนาจการบังคับมีหลายชนิด เช่น การวิจารณ์ การกลั่นแกล้ง การไม่เห็นด้วย การไม่ให้ความรักความเอ็นดู การปฏิเสธการช่วยเหลือสนับสนุน การมองงานที่ไม่เป็นที่ต้องการ การใช้กำลังบังคับหรือทำร้ายร่างกายและจิตใจ การเข้มงวดด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น (รศสุคนธ์ พหลเทพ, 2527: 68; Hoy and Miskel, 1991: 83; Raven, 1965: 373; Vecchio, 1991: 272) การใช้อำนาจการบังคับของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่การใช้อำนาจนี้สามารถจะมีผลกระทบตรงกันข้ามได้เหมือนกัน โดยความเป็นจริงแล้วการใช้อำนาจการบังคับอย่างจริงจังเมื่อคนงานไม่สามารถผลิตหรือแทรกแซงการผลิตของผู้อื่น หรือความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะถูกลงโทษถ้าไม่สามารถทำตามความต้องการของผู้บริหารได้ (Luthans, 1989: 431) ดังนั้นการใช้อำนาจการบังคับให้เกิดประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ถ้าใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น แม้คนจะยินยอมตาม แต่ก็เพราะความกลัว จะไม่สร้างผลผลิตมาก และไม่ใช่ว่าทางที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ จะเป็นการเพิ่มความกดดันต่อสมาชิกกลุ่มที่จะปรองดองกัน สมาชิกกลุ่มจะหลีกเลี่ยง และขึ้นชอบในตัวผู้บริหารน้อยลงและจะทำ

อะไรตามที่เขาต้องการ (Johnson and Jhonson, 1991: 373) ถ้ารุนแรงเกินไป จะเกิดการต่อต้าน ประท้วง หรือหยุดงาน (Baron and Greenberg, 1990: 413) หรือถ้าการบังคับไม่ยุติธรรม ไม่เป็นการสมควรใจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะหาทางทำให้การแลกเปลี่ยนเท่าเทียมกัน โดยการแก้แค้น เช่น ทำงานผิดพลาดขณะที่ผู้บริหารไม่อยู่ หรือทำให้งานเสียหาย (Northcraft and Neald, 1990: 333) ดังนั้นการใช้อำนาจบังคับควรจะใช้อย่างประหยัด และให้รอบคอบเพราะสามารถสร้างปัญหาได้มากกว่าการแก้ปัญหา เพราะกฎที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของการใช้อำนาจการบังคับคือ ทำการลงโทษให้เหมาะสมกับการละเมิดกฎ (Hodgetts, 1991: 251) การใช้อำนาจนี้ต้องให้อยู่ภายในขอบเขตของกฎหมาย ไม่ให้ผู้ถูกใช้อำนาจหนีออกจากขอบเขตการบังคับ (Borgatta, 1992: 996-997; French and Raven, 1989: 446) การใช้อำนาจบังคับให้เกิดผลดี และมีประสิทธิผลสูง ควรใช้ในกรณีทีมงานมีสภาพเร่ร่อน หรือในสภาพงานที่มีความกดดันสูง จะรอช้าหรือเสี่ยงต่อการสูญเสียไม่ได้ ในการใช้อำนาจนี้ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเสมอภาคและเป็นธรรม ต้องรักษาความเชื่อถือ ความมั่นคง หลีกเลี่ยงภาพที่เป็นศัตรู และใช้มาตรการและการลงโทษที่เหมาะสม (Hoy and Miskel, 1991: 86) ผู้บริหารควรช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังว่าจะได้รับ และให้การสนับสนุนต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ต้องการได้สำเร็จ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่มาจากคุณค่าภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับว่าผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่จะมีอิทธิพลต่อตน และตนก็มีหน้าที่ที่จะยอมรับอิทธิพลนั้น (French and Raven, 1989: 447) อำนาจตามกฎหมายนี้เหมือนกับแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของ Weber (1947) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ 1) กฎหมายหรือมาตรฐานที่ยอมรับโดยปัจเจกบุคคล (French and Raven, 1989: 447-448) 2) ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ให้สิทธิปัจเจกบุคคลหนึ่งมีเหนืออีกคนหนึ่ง เช่น เพศ อายุ สติปัญญา ชนชั้น และคุณลักษณะทางกายภาพ 3) โครงสร้างทางสังคม โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นอำนาจหน้าที่ (Position Power) โดยส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยเฉพาะแผนภูมิองค์กร (Organizational Charts) ซึ่งแสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เป็นทางการ โดยแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บริหาร และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีสิทธิออกคำสั่งที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ที่จะเชื่อฟังทำตามคำสั่งของผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจตามกฎหมาย (Johnson and Johnson, 1991: 373; Northcraft and Neale, 1990: 338; Yukl, 1994: 198)

การใช้อำนาจตามกฎหมาย จะสามารถมีประสิทธิผลได้ถ้าได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการยอมรับมักเกิดจากความถูกต้อง และชอบธรรม เป็นการปฏิบัติที่เป็นทางการ และต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และขึ้นอยู่กับคุณค่า บรรทัดฐานทางสังคม (Mitchell and Larson, 1987: 407; Vecchio, 1991: 272; White and Bednar, 1991: 349) โดยทั่วไป การกล่อมเกลางานทางสังคมจะทำให้บุคคลยอมรับอิทธิพลของอำนาจนี้อยู่แล้ว ประสพการณ์กับบิดามารดา ครู-อาจารย์ และกฎระเบียบขององค์กรเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกที่เข้าสู่องค์กรยอมรับในอำนาจของผู้บริหาร (Johns, 1983: 400) ดังนั้นการใช้อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารจะต้องใช้อย่างสุขุม รอบคอบ และสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ใช้มากเกินไป จะเกิดความท้อแท้ และไม่พอใจ (Benfari and Knox, 1991: 49-50) ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าคำสั่งนั้น สุภาพ ยุติธรรม และเตรียมการอธิบายเหตุผลสำคัญสำหรับคำสั่งนั้นๆ (Hodgetts, 1991: 85-86) ดังที่ Hoy and Miskel (1991: 85-86) กล่าวว่า “ถ้าผู้บริหารสั่งการอย่างสุภาพ และชัดเจน มีการอธิบายเหตุผลสำหรับการสั่งการนั้น ก็จะได้รับคำตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี”

อำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ เพราะบุคคลที่มีอำนาจนี้อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมาย ก็มีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตามอำนาจตามกฎหมาย ก็ไม่เหมือนกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับในกรณีที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบทบาทของบุคคลที่มีอำนาจนั้น (Luthans, 1989: 431)

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจการอ้างอิง เป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการเป็นที่ชื่นชอบ พอใจ ดึงดูดใจ และการอ้างอิงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือ ขกย่องสรรเสริญ และเป็นรูปแบบที่จะเกิดการเอาอย่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา (French and Raven, 1989: 449; Hoy and Miskel, 1991: 83-84; Johnson and Johnson, 1991: 374)

จุดแข็งของอำนาจการอ้างอิงเป็นความเชื่อที่ว่ามาจากความมีเสน่ห์ (Charisma) เป็นแบบของบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่เข้าสู่ความรู้สึก ความตั้งใจ หัวใจและจินตนาการของคน (Northcraft and Neale, 1990: 345) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมที่จะเป็นผู้ติดตามผู้นำนี้อยู่เสมอ การมี

ความรัก และรักดีต่อผู้นำ บุคลิกภาพที่เป็นที่ดึงดูดใจได้แก่ ความมีเสน่ห์ หรือค่านิยม ที่สามารถคล
 ใจให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นเหตุให้คนอื่นอ้างอิงพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ได้บังคับบัญชา
 ชอบหรือมีความรู้สึกใกล้ชิด และมีความชื่นชอบ ศรัทธาในตัวผู้บริหาร (ปรัชญา เวสารัชช์ และ
 อรุณ รักธรรม, 2522: 523; Vecchio, 1991: 273) ดังนั้นผู้บริหารที่หวังพึ่งอำนาจอ้างอิงจะต้องปรับ
 ประบุคลิกภาพให้เป็นที่ยึดถือของผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้ การที่ผู้บริหารมีการดึงดูดใจอย่างสูงจะ
 พัฒนาความเคารพนับถือ ความศรัทธา (Trust) และความรักดีในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา (Hoy and
 Miskel, 1991: 83-84) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจอ้างอิง ความต้องการอย่างแรก
 ของอำนาจการอ้างอิงก็คือ การที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะอ้างอิงผู้บริหาร ซึ่งมีแนวทางที่จะทำให้สำเร็จ
 ได้ดังนี้ (Hodgetts, 1991: 251; Yukl, 1994: 206-207) 1) การเลือกผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพื้นฐานค่านิยมเหมือนผู้บริหารร่วมทำงาน ความเหมือนสามารถสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงได้ 2) การใช้
 อำนาจนี้ผู้บริหารจะต้องรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และเตรียมการป้องกันความ
 ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะนิสัยและพฤติกรรมจะเปลี่ยนไปตามการดึงดูดใจที่ผู้ได้บังคับ
 บัญชามีต่อผู้บริหาร 3) ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนของบทบาทที่ดี เพราะว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะเลียน
 แบบผู้บริหาร 4) อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารที่มีเหนือผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความรู้สึกรักของ
 ความเป็นมิตร และความรักดีที่พัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ อย่างต่อเนื่อง อำนาจนี้อาจเพิ่มขึ้นโดยการ
 กระทำที่เป็นมิตร มุ่งสัมพันธ์ การแสดงความเกี่ยวข้องกับความต้องการและความรู้สึกของผู้ได้
 บังคับบัญชา การแสดงความไว้วางใจ การเคารพนับถือให้เกียรติ และดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง
 ยุติธรรม ในทางตรงกันข้ามถ้าการกระทำของผู้บริหารที่เป็นปรปักษ์ การปฏิเสธหรือการแสดงออก
 หยิ่งยโส จะทำให้อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารจะลดลง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ได้
 บังคับบัญชาบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับอิทธิพล
 ด้วยมีความเชื่อว่าข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้
 บริหารจะช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งพาให้ทำงานสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ได้บังคับบัญชาก็เชื่อว่า ผู้บริหารมี
 อำนาจความเชี่ยวชาญในรูปของความรู้ความเข้าใจงานทุกงานในองค์กร (Hoy and Miskel, 1991:
 84; Vecchio, 1991: 273) จุดแข็งของอำนาจนี้จึงอยู่ที่การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อขอบเขต
 ความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ช่วงกว้างของอำนาจความเชี่ยวชาญจึงมีขอบเขตจำกัดกว่า
 อำนาจการอ้างอิง ความพยายามที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญออกนอกขอบเขตของอำนาจความ

เชื่อว่าจะทำให้ลดอำนาจความเชื่อชาวนั้น (French and Raven, 1989 : 450-451) การที่อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นเจ้าของความรู้ ความเชื่อชาวนั้นของผู้บริหาร และการยอมรับในความรู้ความเชื่อชาวนั้นว่าเป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้ของผู้ได้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงว่า การใช้อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และมากกว่าการใช้อำนาจใดๆ จริงอยู่ การรับรู้ในความเชื่อชาวนั้นมีความสำคัญมากกว่าความเชื่อชาวนั้นจริงๆ ผู้บริหารต้องสามารถแสดงความมั่นใจให้เห็นว่าเป็นผู้เชื่อชาวนั้น และใช้ความรู้ความเชื่อชาวนั้นเพื่อแสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์ในตัวของมันเองเช่น แพทย์สั่งยาให้เรา เราก็เชื่อโดยที่ไม่รู้เลยว่ามันจะมีผลกระทบต่อเราอย่างไร (Hoy and Miskel, 1991: 85, Yukl, 1994: 205) ความเชื่อถือจึงมีความสำคัญต่ออำนาจความเชื่อชาวนั้น ซึ่งอาจจะแสดงในรูปของข้อมูล สถานภาพ เช่น ผู้ที่จบปริญญาเอกทางกฎหมาย ก็แสดงถึงการเป็นเจ้าของความสามารถนั้นก็จะมีความเชื่อชาวนั้น (Luthans, 1989: 433; Northcraft and Neale, 1990: 336-337) ดังนั้นอิทธิพลของผู้บริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานความมั่นใจของผู้ได้บังคับบัญชาในความรู้ ความเชื่อชาวนั้น ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่พอใจและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือ และมั่นใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นถูกต้องเพราะอยู่บนฐานของความเชื่อชาวนั้น (Tannenbaum, 1972: 104)

ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของอำนาจความเชื่อชาวนั้นมาก เพราะอำนาจนี้สร้างความเลศ และการปฏิบัติงานในระดับที่สูง และการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ (Benfari and Knox, 1991: 50-51) อำนาจความเชื่อชาวนั้นจะเป็นที่ต้องการที่สุดของผู้บริหารสำหรับความอยู่รอดขององค์การที่กำลังเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (French and Bell, 1990: 50-51) ผู้บริหารควรใช้อำนาจความเชื่อชาวนั้นอย่างสุขุมรอบคอบ ไม่แสดงอาการข่มขู่ ดูหมิ่นคนที่มิได้ปฏิบัติดีด้วย ควรใช้อำนาจนี้เฉพาะเรื่องที่ตนรู้ ซึ่งเป็นขอบเขตที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Hodgetts, 1991: 251-252) ต้องสร้างความตระหนักในความเชื่อชาวนั้นของตน โดยการแสดงความเชื่อชาวนั้นให้เห็นประจักษ์ เช่น การแก้ปัญหาที่สำคัญ ควรตัดสินใจที่ดี (Yukl, 1994: 205) ต้องระมัดระวังไม่ไปลงโทษในความไม่รู้ของผู้อื่นที่ขอร้องให้ช่วยเหลือ ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะยอมรับความจริงว่าตนไม่รู้ในบางเรื่อง การโอ้อวด หลอกลวง จะนำมาซึ่งการสูญเสียความเคารพเชื่อถือในอำนาจความเชื่อชาวนั้นของผู้บริหาร (Organ and Bateman, 1991: 252) รวมทั้งถ้าความเชื่อชาวนั้นของผู้บริหารถูกรับรู้ว่ามีไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดผลกระทบทางลบได้ (Johnson and Johnson, 1991: 374) แต่ถ้าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจความเชื่อชาวนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการสนับสนุนการใช้อำนาจตามกฎหมาย และเพิ่มอำนาจอ้างอิงในตัวผู้บริหารอีกด้วย (White and Bednar, 1991: 349) French

and Raven (1989: 451) ได้สรุปทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมทั้ง 5 ประเภทไว้ดังนี้ 1) ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้นพื้นฐานของอำนาจใดที่มีความเข้มแข็งกว่าจะแสดงอิทธิมากว่า 2) ขอบเขตของอำนาจทั้ง 5 ประเภท นั้นมีการเปลี่ยนแปลงมาก แต่อำนาจการอ้างอิงจะมีขอบเขตกว้างขวางที่สุด 3) ความพยายามใดๆ ที่จะใช้อำนาจออกนอกขอบเขตของอำนาจจะมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจนั้นๆ 4) อำนาจการให้รางวัลและการบังคับ จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้อำนาจและสามารถสังเกตได้มากกว่าอำนาจอื่นๆ 5) ผลลัพธ์ของอำนาจการบังคับจะลดการดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหาร และเกิดการต่อต้าน ส่วนอำนาจการให้รางวัล เกิดผลลัพธ์ในการเพิ่มการดึงดูดใจ และการต่อต้านมีน้อย และ 6) การใช้อำนาจการบังคับที่เป็นไปได้ จะลดทั้งการต่อต้านและการดึงดูดใจ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ฐานอำนาจมีหลายชนิด แต่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อถูกใช้สัมพันธ์กับผู้อื่น การมีความรู้ความเข้าใจว่า เมื่อไรและอย่างไรจึงจะใช้อำนาจนั้นๆ จึงเป็นปัจจัยต่อการมีอิทธิพลและภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Benfari and Knox, 1991: 48) ขณะที่ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลกระทบในทางบวก แต่ในทางตรงกันข้ามความล้มเหลวของการใช้อำนาจก็จะมีผลกระทบในทางลบเช่นกัน (Vecchio, 1991: 273-274) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้อำนาจและใช้เป็น คือใช้แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์การ เหนืออื่นใดทั้งหมด ผู้บริหารต้องมุ่งที่จะใช้อำนาจที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่กว่า และต้องตอบสนองหรือสร้างความพึงพอใจให้คนส่วนใหญ่ ตามทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของ French and Raven (1959) แบ่งฐานอำนาจเป็น 5 ประเภท ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์กัน อำนาจบางประเภทสามารถสนับสนุนหรือจำกัดความมีประสิทธิภาพของอำนาจประเภทอื่นๆ เช่น อำนาจการให้รางวัลจะทำให้อำนาจในการอ้างอิงมากขึ้น แต่อำนาจบังคับจะทำให้อำนาจการอ้างอิงลดลง ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ จะทำให้อำนาจตามกฎหมายมีมากขึ้น จริงๆ แล้วอำนาจเชี่ยวชาญจะเป็นแบบของอำนาจที่คงที่มากที่สุด (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1989: 427; Hoy and Miskel, 1991: 84) สำหรับการใช้อำนาจเหล่านี้ให้มีประสิทธิผลนั้น ฟิชเชอร์ (Drake and Roe, 1986: 114; cited in Fisher, 1984: 40) กล่าวว่า “ผู้นำที่เชื่อมโยงอำนาจการอ้างอิงกับอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ผนวกกับการใช้อำนาจการให้รางวัลอย่างรอบคอบ และใช้อำนาจการบังคับเพียงเล็กน้อยหรือไม่ใช้เลย จะมีประสิทธิผลสูงสุด” ขณะที่ Hodgetts (1990: 167) แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการใช้อำนาจว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดกับการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงเมื่อการปฏิบัติเป็นที่ยินยอมของผู้ตาม และอำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลก็

สามารถให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจเมื่อการปฏิบัติกับผู้ตามซึ่งยินยอมมาก สุดท้ายการปฏิบัติกับผู้ตามที่พยายามต่อต้านการจัดการ การใช้อำนาจ การบังคับจะเป็นอำนาจที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

อย่างไรก็ตามผู้นำต้องสามารถใช้อำนาจทั้ง 5 ฐาน เช่น ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สำคัญ ใช้อำนาจการให้รางวัลช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตาม และสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงของผู้นำ และใช้อำนาจตามกฎหมายในการตัดสินใจและการมีอิทธิพลให้ผู้นำได้แสดงความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา และช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้ตาม ใช้อำนาจการบังคับเพื่อกำหนดอำนาจตามกฎหมายและอำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อผู้นำต้องการให้เกิดการยินยอมกับกฎระเบียบที่จำเป็น อำนาจการบังคับยังจำเป็นต่อการจัดการที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน หรือทำลายสมาชิกอื่น และเป็นเหตุให้ผู้นำเกิดความอ่อนแอ และไม่มีความสามารถ (Yukl, 1994: 215)

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (Climate Communication)

ประสิทธิภาพของการสื่อสารนับว่าเป็นความต้องการของผู้บริหารองค์กรทุกแห่ง แต่การที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพก็เป็นเรื่องยาก เพราะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง จริงอยู่บุคคลในองค์กรมักจะมีความรู้ในการสื่อสารอยู่แล้ว แต่ไม่รู้ว่าความรู้ของแต่ละคนนั้นจะก่อประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างไร ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าระบบการสื่อสารไม่อาศัยคนอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยปัจจัยอย่างอื่นด้วย ปัจจัยแต่ละอย่างก็มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารแล้ว ปัจจัยอย่างอื่นที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงานและนำสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรคือ บรรยากาศการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

ความหมายของบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร

Poole and McPhee (1983 cited in Jablin et al., 1987: 203-204) กล่าวถึงบรรยากาศการสื่อสารประกอบด้วยความรู้ของบุคคลในเรื่องความคาดหวังและเครื่องมือที่ใช้เกี่ยวกับการสื่อสาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์และวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับขบวนการต่างๆ ในองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ทั่วไปในองค์กรและปฏิบัติกันเป็นปกติ

Pace and Faules (1994: 100) และเสนาะ ดิยาว (2530: 523) กล่าวว่าบรรยาการสื่อสาร ประกอบด้วยการรับรู้ การประเมินเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางการสื่อสาร พฤติกรรมมนุษย์ การตอบสนองต่อกันของพนักงาน ความคาดหวัง ความขัดแย้ง และโอกาสในการก้าวหน้าในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2527: 101) กล่าวถึงบรรยาการสื่อสารว่า เป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์กรรับรู้ ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบายการส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้สมาชิกขององค์กรเห็นว่าองค์กรไว้วางใจพวกเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุนให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้ได้บังคับบัญชา ปรีกษาหารือกับสมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายเพียงไร

King (1978) กล่าวว่า บรรยาการสื่อสาร คือระดับที่องค์กรอนุญาตหรือส่งเสริมให้เกิดความมีอิสระ มีการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534: 135) ให้ความหมายของบรรยาการสื่อสารว่า หมายถึงสภาพลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข่าวสาร ได้แก่ ผู้ส่ง ผู้รับ และผู้ถ่ายทอด ขณะที่พรหม ชมงาม (2543 : 29) กล่าวว่าบรรยาการสื่อสาร หมายถึง องค์ประกอบพฤติกรรมมนุษย์ การรับรู้ในเหตุการณ์ การตอบสนองต่อกันของพนักงาน ความคาดหวัง ความขัดแย้งและโอกาสก้าวหน้าในองค์กร

สรุปได้ว่าบรรยาการสื่อสารขององค์กร เป็นการรับรู้ ทักษะคิด การประเมินเหตุการณ์ การสื่อสาร พฤติกรรม การตอบสนองต่อกัน ความขัดแย้ง โอกาสในการก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร โดยรับรู้ถึงความไว้วางใจ ความเป็นอิสระ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการส่งข่าวสารขององค์กรที่ถูกต้องเพียงพอ รับฟังข่าวสารปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูงขององค์กร

องค์ประกอบบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร

Redding (1972 cited in Goldhaber, 1993: 65) กล่าวว่า บรรยากาศการสื่อสารขององค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นความน่าเชื่อถือ การเปิดเผยและตรงไปตรงมา และเป้าหมายของผลงานที่สูง

Dennis (1975 cited in Jablin et al., 1987: 201) กล่าวว่า บรรยากาศการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับรู้คุณภาพและความถูกต้องของการสื่อสารจากบนลงล่าง การรับรู้สัมพันธภาพแบบเปิดเผยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสที่จะสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการรับรู้ถึงความเชื่อมั่นของข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

Pace and Faules (1994) ศึกษาบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร พบว่าประกอบด้วย ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง สำหรับ เดช สุวรรณท์ (2540) ศึกษาบรรยากาศการสื่อสาร มีข้อค้นพบทำนองเดียวกันว่าประกอบด้วย ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความชัดเจนในการสื่อสาร ความมีอิสระในการสื่อสาร และความจริงใจและน่าเชื่อถือไว้วางใจในการสื่อสาร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรตามแนวคิดของ Pace and Faules (1994) เนื่องจากมีความครอบคลุมและเหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

ความไว้วางใจ

บุคลาการทุกระดับในหน่วยงานควรมีการกระทำที่แสดงถึงความไว้วางใจ เชื่อมั่น เชื่อถือต่อกัน (Pace and Faules, 1994) ความไว้วางใจ หมายถึงบุคลาการสามารถให้ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งทีแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ และจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กรที่สร้างได้โดยการมีไมตรีจิตต่อกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ (Francis, 1987: 15) การ

ทำงานร่วมกันจะเกิดสัมพันธภาพต่อกัน ถ้าความไว้วางใจในการทำงานลดน้อยลงจะทำลายสัมพันธภาพ เช่น เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น ผลผลิตที่ต่ำลง แต่ถ้ามีความไว้วางใจกัน มีความซื่อสัตย์ การยอมรับและการเคารพซึ่งกันและกัน จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลของงาน ความมีคุณค่าแห่งตน และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้น(Marshall, 2000)

ในทำนองเดียวกัน มัลลิกา ต้นสอน(2544: 117) ก็กล่าวถึง ความไม่ไว้วางใจจะลดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เป็นมิตรทำให้ข่าวสารต่างๆถูกประเมินด้วยความไม่เชื่อถือ ความไม่ไว้วางใจจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ไม่คงที่หรือจากประสบการณ์ในอดีตของกลุ่มเจรจา ดังนั้นคู่เจรจากรจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การเปิดเผยและความซื่อสัตย์ในการสื่อสาร เพื่อการสื่อสารที่ประสบผลตามต้องการในส่วนของผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้โดยการประพฤติให้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่คือ ความซื่อสัตย์ ความสม่ำเสมอ สามารถทำในสิ่งที่เป็นไปได้จริง ทำตามความคิดที่ยุติธรรมถูกต้องเหมาะสม (Francis, 1987: 15) การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน (Robbins, 2001; ชาญชัย อาจิณสมาจาร, 2541) ดังนั้นคือ การฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย มีความยุติธรรม ยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม สนใจห่วงใยบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดอย่างจริงใจ ติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา คงเส้นคงวา เสมอต้นเสมอปลาย รักษาความลับสัญญา รักษาความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งด้านอาชีพและเทคนิคต่างๆความไว้วางใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากร ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงต้องอาศัยความเชื่อใจ ไว้วางใจ เพื่องานดำเนินไปได้ ผู้ทำงานมีความสุขความพอใจ นอกจากนั้นสอดคล้องกับการศึกษาของ วิทยา ปิ่นทอง (2529) พบว่า ความไว้วางใจ ต่อกันมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สรุปได้ว่าความ ไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย องค์กร

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับการสื่อสารและปรึกษาหารือปัญหาต่างๆในทุกขอบเขตของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งของพวกเขา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายการทำงาน (Pace and Faules, 1994)การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นแนวทางหนึ่งในการลดความ

แตกต่างในเรื่องอำนาจระหว่างฝ่ายพนักงานกับฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานได้รู้สึกถึงความสำคัญของตน มีความภูมิใจ มีอิสระมีโอกาสแสดงออกและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมาภิโร, 2543: 284) นอกจากนี้การร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงาน จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน (Francis, 1989) Sefton (1999) และ Cascio (1989: 25-26) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน คล้ายให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับมากขึ้นเป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ในหน่วยงานมีบรรยากาศการสื่อสารที่จริงใจ ตรงไปตรงมา ผู้ปฏิบัติงานสามารถพูดสิ่งที่อยู่ในใจของพวกเขาได้ โดยไม่คำนึงว่าพวกเขากำลังพูดอยู่กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา (Pace and Faules, 1994) บรรยากาศแบบสนับสนุน (Supportive climate) ซึ่งได้แก่ การบรรยาย (Description) เป็นการบอกเล่าหรืออธิบายขยายความทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องมากขึ้น การมุ่งในแก้ปัญหา (Problem orientation) เป็นการเน้นให้ความสนใจในตัวปัญหาที่เกี่ยวข้อง มิใช่เน้นที่ตัวผู้สื่อสาร บรรยากาศในลักษณะธรรมชาติ (Spontaneity) เป็นการสื่อสารที่เป็นไปโดยธรรมชาติไม่เป็นการแสดแสร้งแกล้งทำหรือมีลักษณะกำกวม การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ความเสมอภาค (Equality) และการเอื้ออำนาจ (Provisionalism) การให้ความสนับสนุนเกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพูดและเสริมสร้างบรรยากาศในทางบวก รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น (Mears and Voehl, 1994: 5-6 อ้างใน วรรณดี เชาว์ศรีกุล, 2544: 80) มีการพูดคุยกันต่อหน้า มีความพึงพอใจประทับใจ รู้จักอุปนิสัยใจคอ ให้ความรู้สึกอบอุ่นเห็นใจซึ่งกันและกัน มองกันในแง่ดีโดยไม่มีเงื่อนไข มีความจริงใจ มีการรับรู้เรื่องราว ซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างเปิดเผย (Rogers, 1961: 1 อ้างใน สมศรี สานติเกษม, 2529: 16) เป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้สื่อสารเกิดความสบายใจและเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน อันช่วยทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สร้อย อรรถมานะ, 2541: 353) ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวทำให้นุเคราะห์พึงพอใจและเกิดแรงจูงใจสูง (Beck, 1999) ไม่มีการระแวงต่อกัน สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและพึงพอใจ ซึ่งแสดงถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และจากการศึกษาของวิทยา ปิ่นทอง (2529) พบว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานของ

สมาชิกองค์กรและส่งผลให้ทำงานอย่างมีความสุขจึงกล่าวสรุปว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง

ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของพวกเขาจากผู้บังคับบัญชา เช่น คำสั่ง นโยบาย วิธีปฏิบัติ (Pace and Faules, 1994) ซึ่งประเภทของข่าวสารที่เป็นการสื่อสารจากบนลงล่างได้แก่ วิธีการทำงานในรูปของ คำแนะนำ คำสั่ง คำอธิบาย คู่มือการปฏิบัติงาน ผลของการทำงาน นโยบายขององค์กร ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน การลา ผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร (สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2534: 130) เสนาะ ดิยาว (2539) กล่าวว่า การขาดข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Hunt (1980: 45) และ Wiio (1980 อ้างถึงใน สมศรี สานติเกษม, 2529 : 26) กล่าวถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ ส่วนความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการได้รับ ข่าวสารอย่างเพียงพอ (Mulder, 1960 อ้างใน สมศรี สานติเกษม, 2529: 27) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลเพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น (Francis, 1987) ซึ่งบุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (Hunt, 1980: 45) จากการศึกษาของมารยาท ปานราช (2539) พบว่าพนักงานการประปานครหลวงส่วนใหญ่พึงพอใจสูงสุดในประเด็นที่องค์กรได้แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทราบอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Trombetta (1981) ที่พบว่าบรรยากาศการสื่อสารและการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างพอเพียง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน จึงกล่าวได้ว่า การสื่อสารแบบเปิดเผยจากบนลงล่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน

การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึงผู้บังคับบัญชามีการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องและใจกว้าง ให้ความสำคัญกับข่าวสาร ปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมองว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน (Pace and Faules, 1994) ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานด้วยเหตุผลคือ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคของ

องค์การ เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ท้าทายจากภายนอก และเพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลย้อนกลับจากสิ่งต่างๆ รอบตัว (Francis, 1987) หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับทราบข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ (เสนาะ ดิยาว, 2539) ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบ (จักรี เสริมทรัพย์, 2543: 55) ผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจมากที่สุดกับงานผู้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าสามารถที่จะพูดแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ (Infante and Gordon, 1991 cited in Infante, Rancer, and Womack, 1993: 358) และหากผู้บังคับบัญชายอมรับนำไปปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขจนสำเร็จลุล่วงจะเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้นเป็นความสุขใจในการทำงาน สอดคล้องกับวิทยา ปิ่นทอง (2529) ที่ศึกษาพบว่า การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง

การคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง เป็นความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานอันแสดงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานรวมทั้งประสิทธิภาพการผลิตที่สูง คุณภาพสูงในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่ำให้ความสำคัญกับผลของของผู้ปฏิบัติงาน (Pace and Faules, 1994) ประกอบกับปัจจุบันสังคมกำลังให้ความสำคัญและต้องการความมีคุณภาพ ที่จะทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ความสำเร็จขององค์การจะอยู่ที่มีผลงานที่มีคุณภาพซึ่งสรุปได้ว่าหมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545: 182-201) การตั้งเป้าหมาย เป็นทิศทางในการกระทำ ทำให้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นสิ่งกระตุ้นให้ชีวิตมีคุณภาพและป้องกันการเหนื่อยหน่าย โดยทำงานเพื่อเป้าหมายที่มีคุณค่า (Selye, 1976 cited in Arnold, 1989) เป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองแรงจูงใจหรือความต้องการให้สมาชิกได้มีโอกาสได้ทำกิจกรรมที่ตนเองมีความสนใจ พอใจที่จะทำ ซึ่งจะนำไปสู่ความเพียรพยายามในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจรัตน์ สมเกียรติ (2544) ที่พบว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร เห็นด้วยมากที่สุดกับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการ

ทำงานที่หัวหน้ากำหนด ซึ่งหากบรรลุผลสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของ เสนาะ ดิยาว (2531) ซึ่งเห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์กร เช่น โครงสร้าง ขอบบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนั้น ถ้าหากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้ว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นด้วย บรรยากาศทางการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นจึงต้องสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร

การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นหมายถึง การทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูลต่างๆ อย่างสมบูรณ์ องค์กรจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรในปริมาณที่เท่ากับความต้องการรู้ของบุคคลในองค์กร การสร้างความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการดังนี้

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตนเอง ความพอใจในงานจะเกิดขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานของตนเอง ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศของการสื่อสารขององค์กรด้วย

2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอจะต้องรวมข้อมูลต่างๆ 5 รายการ คือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร เทคโนโลยีใหม่ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร และพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของการสื่อสารขององค์กร

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร จัดทำโครงการพัฒนาพนักงาน โดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรจะต้อง

กำหนดนโยบายในการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน สนับสนุนและจัดให้มีโครงการอบรมโดยมีหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ จัดให้มีระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารในองค์การให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง การจัดระบบข่าวสารอาจกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน บันทึกรายความ ฯลฯ บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจถ้าหากเขาสามารถหาข้อมูลหรือส่งข้อมูลไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์การได้อย่างทั่วถึงและตามที่ต้องการ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การมีความเชื่อถือในข่าวสาร หรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ แม้ว่าองค์การจะจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยทั่วถึงก็ตาม ข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือและกระทำได้อย่างรวดเร็วทันการ คุณภาพของการสื่อสาร มีความหมายรวมถึงวิธีการอำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์การแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลอื่นในองค์การได้ ข่าวสารตรงกับความเป็นจริง และเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ องค์การจะต้องสร้างข่าวสาร การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถติดต่อกันได้ทั้งในเรื่องการประสานงานกันและการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างกัน การจัดให้บุคคลภายในองค์การเดียวกันพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดี และสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ ปัจจัยนี้รวมถึงวิธีการต่างๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบังเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสมาชิก กับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

ดังนั้นบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่แสดงถึงคุณภาพการสื่อสาร โดยที่บรรยากาศของการสื่อสารแสดงถึงทัศนคติและพฤติกรรมกลุ่มในการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศของการสื่อสารพิจารณาจากระดับของความเป็นมิตร (friendliness) ทำให้ผู้ปฏิบัติ

งานได้ข้อมูลที่ต้องการมาทำให้เกิดเป็นงานที่ดีและสร้างสรรค์ สมาชิกองค์การมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การกับประสิทธิผลองค์การ

บรรยากาศการสื่อสารขององค์การ มีความสำคัญซึ่งจะทำให้บุคลากรมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อทุกกิจกรรมขององค์การ เมื่อบุคคลได้รับรู้สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา ความเจริญก้าวหน้าในงาน นโยบายขององค์การ ตลอดจนข่าวสารที่ได้รับ ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรม การคาดหวัง ความพอใจหรือไม่พอใจเนื่องจากบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ข้อมูลที่ต้องการมาทำให้เกิดเป็นงานที่ดีและสร้างสรรค์ (King, 1986) และบรรยากาศการสื่อสารในเชิงบวก ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ช่วยให้การสื่อสารสะดวกง่ายขึ้น (Gardner and Msaztal, 1985) สอดคล้องกับการศึกษาของเดช สุวนนท์ (2540) ที่พบว่านักข่าวที่รับรู้บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การในทางบวกมากกว่าจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า และกัลยิมา โตกะคุณะ (2541) พบว่า บรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน Indik, Georgopoulos, and Seashore (1961); Burke and Wilcox (1969); Baird (1974); Jablin (1979) และ Willits (1967 cited in Glauser, 1984) ศึกษาพบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการศึกษาของ Inhofe (1992 อ้างถึงใน กัลยิมา โตกะคุณะ, 2541) ที่พบว่าบรรยากาศการสื่อสาร เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการทำงานให้กับฝ่ายการตลาดของโรงพยาบาลได้เป็นอย่างดี โดยบรรยากาศในการสื่อสารสามารถควบคุมบุคคล องค์การ และหน่วยย่อยต่างๆ ให้เข้ามาเป็นสมาชิกของสังคมเดียวกันได้ เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดเครือข่ายทางสังคม โดยมีการถ่ายทอดข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกตามเครือข่าย ซึ่งบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีดังกล่าว สามารถทำให้โรงพยาบาลเผยแพร่ข่าวสาร เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยไปสู่คนในสังคมได้อย่างรวดเร็ว และส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาล ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น และนอกจากนี้ Wanguri (1996) กล่าวถึงการสื่อสารแบบเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี อีกทั้ง (Michel et al., 2000) ก็ได้กล่าวว่าการปรับปรุงการสื่อสารอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

ดังนั้นกล่าวได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งพิจารณาได้จากความพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจและความผูกพันของลูกจ้างหรือสมาชิกใน

องค์การเป็นสิ่งบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การที่จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องทัศนะของ McGregor (1960) ซึ่งอธิบายถึงลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) บรรยากาศองค์การต้องมีแนวโน้มที่ไม่คงที่ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ มีความสะดวกสบาย อบอุ่นไม่ตึงเครียด 2) ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 3) ทุกคนในองค์การยอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน 4) ทุกคนในองค์การมีลักษณะรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 5) ทุกคนในองค์การยอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน 6) การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ 7) มีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผย 8) ทุกคนในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ 9) มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ 10) การบริหารงานต้องไม่เน้นการควบคุม แต่คอยช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ 11) ทุกคนในองค์การต้องรับผิดชอบร่วมกัน

เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

Steers (1977: 1) กล่าวว่า การที่องค์การจะสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประสิทธิภาพขององค์การจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง องค์การที่มีประสิทธิผลมากที่สุดส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอก บทบาทของผู้บริหารคือการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วปรับโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพดังกล่าว เพื่อให้้องค์การอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลง ในสถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกัน แม้ว่าสถาบันการศึกษาจะมีแบบแผนการดำเนินงาน แต่ก็ต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมต้องมีลักษณะของความพร้อมที่จะรับความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ส่วนวิธีการที่จะเพิ่มสมรรถภาพขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ต้องใช้วิธีการเพิ่มสมรรถภาพและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการจัดการอย่างต่อเนื่อง การปรับตัวที่ประสบความสำเร็จจะทำให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องน่าเชื่อถือได้ และมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ นอกจากนี้้องค์การใดที่ผู้บริหารที่สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง ้องค์การนั้นมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมากเท่านั้น

การที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงสุดบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจกันในลักษณะของความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) นอกจากนั้นผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้บริหารระดับต่างๆ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น เพราะผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารทั้งสามระดับต้องมีทักษะความรู้ความสามารถตามหลักการบริหาร ทั้งทักษะความรู้ความสามารถทางวิชาชีพในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ (Technical Skill) ทักษะความรู้ความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill/Competence) และทักษะความรู้ความสามารถทางการบริหาร (Management or Conceptual Skill) (นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์, 2525: 17; มนูญ วงศ์นารี, 2524: 17-18) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในทุกระดับย่อมใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามหลักการบริหารดังกล่าวแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหน้าที่การงานในแต่ละระดับที่รับผิดชอบ

ความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคุณภาพประการหนึ่ง คือ การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก (Kaufmen & Zahn, 1993: 13; Berry, 1997: 125-130; Sallis, 1993: 4) การมีความสัมพันธ์จะต้องพัวพันอย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานในฝ่าย แผนก ทีมงานตลอดจนลูกค้า (Coates, 1996: 14-17; Bonstingl, 2001: Online) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งการสร้างความสำเร็จอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่มีต่อองค์กร เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองจะช่วยส่งเสริมเรียนรู้ของนักเรียนและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์และแก้ปัญหาด้านวิจัยอีกด้วย นอกจากนั้นกิจกรรมการทำงานขององค์กรที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยเพิ่มคุณค่าของงานและอาชีพ ซึ่งมีผลย้อนกลับถึงความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน มีความภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าการกระทำของตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลิตผล การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง (Walton, 1973) สอดคล้องกับทัศนะการบริหารสมัยใหม่ของ เสนาะ ดิยาวัว (2544: 146-147) ที่กล่าวว่าองค์กรเป็นระบบเปิดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกเกือบจะสมบูรณ์ หมายถึงมีความสัมพันธ์กับระบบสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ที่ล้วนแต่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของการจัดการศึกษาในทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเป็นงานที่สำคัญของทั้งผู้บริหาร และคณาจารย์ที่เกี่ยวข้อง ต้องประสานและร่วมมือกันกับหน่วยงานภายนอกและปรับองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ดังเช่นที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542 : 83) กล่าวว่างานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการทำหน้าที่ในการผลิตผลงานทางวิชาการ การสร้างนักวิชาการ และการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์แก่สังคมเป็นหลักสำคัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ว่าได้อบรมรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยแบ่งตามลำดับหัวข้อดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังของผู้บริหาร

คณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดของคณะวิชาจึงควรมีคุณลักษณะสำคัญของภูมิหลังที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาภูมิหลังของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในฐานะผู้นำของคณะวิชาในด้าน อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนและประสบการณ์ในการบริหาร โดยมีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

อายุ

ผลการวิจัยที่แสดงว่าอายุเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร เช่น กิตติพล ทองเกตุ (2534: 228) พบว่าคณบดีที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี กับคณบดีที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนชวลิต หมั่นนุช (2535: 125) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ (.17) แสดงว่า คณบดีที่อายุน้อยกว่าบริหารวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าคณบดีที่มีอายุน้อย

วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ได้เรียนรู้จากสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมใช้ความรู้ความสามารถและทักษะพัฒนาคณะวิชาให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น อำนาจความรู้ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ รักศรัทธา และให้ความร่วมมือ มีผลทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น วุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถาบันมีประสิทธิผล กล่าวคือ การที่ผู้บริหารมีการศึกษาที่สูงขึ้นก็ยิ่งมีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงมุมมองในด้านวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่กว้างไกลทำให้การบริหารงานมีความรอบคอบตามไปด้วย Pressel (1986: 1516) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอก จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท และถึงแม้ว่าในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอาจถูกมองว่าระบบการคัดเลือกผู้บริหารจะมีการกำหนดไว้เป็นวาระก็ตาม โดยที่การได้มาของผู้บริหารในแต่ละระดับนั้นไม่สามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไป แต่ในการดำเนินงานในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงน่าจะส่งผลต่อการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามที่คาดหวัง ซึ่งมิงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่านพบว่า วุฒิการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องของผู้บริหารมีผลสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก (Robbins, 1989: 109; Greene, Adam and Ebert, 1985: 81; Pendley, 1985: 98) และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัย ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541: 84) ซึ่งพบว่าวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารแสดงให้เห็นว่า วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรม แสดงความรู้สึกรู้สึก คิดเห็น ช่วยให้อคนมีประสิทธิภาพ สามารถเอาชนะสิ่งแวดลอมได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน เช่น วิจิตร วรุตบางกูร (2530: 11), Payne (1982: 62), Drucker (1989: 13), Mbamba, Nwagwu & Joof, 1992: 22) และ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 212) ที่พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ โดยพบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำครูใหญ่มักจะมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี หรือปริญญาตรีหรือปริญญาโท ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงครูใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือปริญญาโท ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของดิณ ปรัชญพฤทธิ (2527: 167) พบว่า หัวหน้าที่มีวุฒิการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งนานบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลได้สูงกว่าหัวหน้าที่มีวุฒิการศึกษาดำและอยู่ในตำแหน่งไม่นาน ทั้งนี้วุฒิการศึกษาของหัวหน้าจะมีผลต่อประสิทธิผลของภาควิชาเฉพาะหัวหน้าที่เข้ามาดำรงตำแหน่งไม่เกิน 3 ปีเท่านั้น

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการวิจัยของ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแห่งชาติร่วมกับ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2531: 70-71) ที่พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในโรงเรียน วุฒิการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ประสิทธิผลการจัดการบริหารในโรงเรียนเป็นอย่างมาก (Robbin, 1998: 109; Pendley, 1985: 98 and Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1989: 379) อย่างไรก็ตามมีผลการวิจัยบางเรื่องพบว่า วุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร เช่น ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 146) พบว่า วุฒิการศึกษาของหัวหน้าคณะวิชาไม่สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และบุญเรือน หมั่นทิพย์ (2538: 116-117) ก็พบว่าระดับการศึกษาของผู้บริหารไม่สามารถทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

ตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงด้านวิชาการ มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการที่เหนือกว่าคนอื่น เพราะการได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการจะต้องใช้ความสามารถ ความพยายามในการศึกษาค้นคว้าวิชาการจนทำให้มีความเหนือกว่าในทางเชี่ยวชาญ และความเป็นนักวิชาการซึ่งจะเสริมบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำให้เด่นชัดขึ้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2532: 146 อ้างถึงใน วิจิตร วรอุบลบางกูร, 2525) ทำให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางวิชาการเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และเน้นการบริหารวิชาการมากขึ้น ทั้งนี้หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จะมีประสิทธิผลการบริหารวิชาการสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และสามารถนำความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาการที่เหนือกว่าไปใช้ในการบริหารวิชาการได้โดยไม่ต้องใช้ศักยภาพทางวิชาการนั้นๆ ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร แต่สามารถใช้ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพทางวิชาการ บริหารวิชาการได้โดยตรง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 146) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการย่อมบริหารงานวิชาการผ่านกระบวนการทางวิชาการได้ดี เนื่องจากเป็นผู้มีความคิดลุ่มลึกและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในงานวิชาการ จึงส่งผลให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ประสบการณ์ในการสอน

ประสบการณ์ในการสอนเป็นระยะเวลาที่ปฏิบัติภารกิจการสอนให้สถาบันอุดมศึกษา เอกชนและสถาบันการศึกษาอื่นๆ จนถึงปัจจุบัน ประสบการณ์การสอนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตัวผู้เรียน ทั้งนี้เพราะประสบการณ์ในการสอนมีผลโดยตรงต่อผลิตผลของสถาบันการศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (บุญเรือง ศรีเหรียญ, 2542: 322) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักการศึกษา เช่น Tamera (1997: abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการใช้เวลาของอาจารย์ในกระบวนการสอน ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 5 ปี จะใช้เวลาในการในกระบวนการสอนมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอน 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนั้น สำเร้ง บุญเรืองรัตน์ (2539: 25) มีข้อค้นพบในทำนองเดียวกันว่า กิจกรรมการสอนและขบวนการสอนของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Paulson (1995: abstract) ก็พบว่า ประสบการณ์ในการสอนของครู มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน ส่วน Susan (1997: abstract) ก็พบว่าประสบการณ์การสอนของอาจารย์พยาบาล มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนั้นเกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านภูมิหลังของคณบดี ได้แก่ ประสบการณ์ในการสอน มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด

ประสบการณ์ในการบริหาร

ประสบการณ์ในการบริหาร เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญ เพราะประสบการณ์จะเพิ่มพูนละเอียด สุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจในเรื่องที่ถูกต้อง เป็นผลต่อองค์กร และสามารถส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ประสบการณ์ของผู้บริหารคณะวิชาเกิดจากการเรียนรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานาน มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความสนใจศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร เช่น วิจิตร วรุตบางดูร (2530: 11); McNamara & Chisolm (1988: 547-548); Holden (1995: 108-A) และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2531: 70-71) พบว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาในโรงเรียน สอดคล้องกับงาน

วิจัยของ O'Neal (1987: 320) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และ ประสบการณ์การบริหารมาก ยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น พิษณุภรณ์ อิงคามระธร (2532: 45) พบว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับผลงาน ผลผลิต และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชาให้ ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยลักษณะบางอย่าง เช่น ระดับการศึกษาและประสบการณ์การบริหาร ด้วยประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (Conrad, 1992: Online) ขณะเดียวกันยังส่งผลต่อการจัดการ คุณภาพโดยรวมอีกด้วย (Mandell, 2002: Online) ซึ่งจัดเป็นการบริหารยุคใหม่โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาหลายปีจะปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันประสบการณ์ในการบริหารจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังรวมถึงประสบการณ์ในการศึกษา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความรู้ ความสามารถให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Tumuaki, 2002: Online; Hass School, 2003: Online)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนและประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิผลองค์กรดังนี้

ประคอง รัศมีแก้ว (2545: 110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติ พื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน วิธีวิจัยใช้ การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์การบริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารอย่างไม่มี นัยสำคัญ

โกศล ศรีทอง (2543: 87-89) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยมี จุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการบริหารวิชาการ ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ผลพบว่า ด้านประสบการณ์ การได้รับการฝึกอบรม หลักสูตร คุณลักษณะด้านวิชาการเป็นตัวแปรทำนายคุณภาพการบริหารวิชาการอยู่ในระดับมาก

งามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545: 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษาโดยศึกษา เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิและประสบการณ์ทางการบริหาร ผลพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์การบริหารที่อยู่ในระดับสูง การพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนจะมีมาตรฐานระดับสูงด้วย

Tewin Chantharasak (1985: 85) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยีพระ จอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์การบริหาร มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จขององค์กร ในส่วนของ Avolio, Waldman and McDaniel (1990: 407–422) ซึ่งทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกรมแรงงานของสหรัฐ จำนวน 24,219 คน พบว่า อายุและประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารใน 6 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้องในการทำงาน ความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และการทำงาน โดยรวม โดยที่ประสบการณ์การทำงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าตัวแปรอายุ

Theera Sornkaew (1987: 121) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า นอกจากเพศ อายุ และประสบการณ์ของผู้บริหารแล้ว รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้บริหาร และบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ พิชญารณ์ อิงคามระธร (2532: 202) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึง พอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ วาระการดำรงตำแหน่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารภาควิชาที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา

Parmely (2001: CD-ROM) ได้ศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้บริหารหญิงของหน่วยงาน การศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาผู้บริหารหญิงจำนวน 5 คน ในรัฐเท็กซัส การศึกษานี้เน้นประสบการณ์ของผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี ผลพบว่า ผู้บริหารยอมรับว่า การมีประสบการณ์ในการบริหารมากจะช่วยพัฒนารูปแบบการบริหารมุมมอง ในการบริหาร และพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูน ศักยภาพให้บุคลากรยอมรับ

Kirby (2003: 1926) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงานกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้งานวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐมิชิแกนจำนวน 605 คน พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางบวกช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและยกระดับการพัฒนาทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานแบบท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน

Wolverton (1997: abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสับสนในบทบาทของคณบดี ผลการศึกษาพบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์น้อย จะมีความความเครียด และสับสนในบทบาทมากกว่า คณบดีที่มีประสบการณ์มาก และอายุมากกว่า 50 ปี นอกจากนั้น Rieter (1987: abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยศึกษาครูจำนวน 360 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของครู มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ ส่วน Alkherb (1996: abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาและประสบการณ์การบริหารงานของครูใหญ่กับพฤติกรรมผู้นำในองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยม ประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่า ระยะเวลาและประสบการณ์การบริหารงานของครูใหญ่เพียงตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำในองค์กร

Anderson and King (1987 อ้างใน ศักดิ์ไทย สรุกิจบวร, 2548) ก็ค้นพบว่าคุณสมบัติ และภูมิหลังทางด้านประชากรของคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ จากสถาบันอุดมศึกษาในเครือของสมาคมวิทยาลัยวิชาการศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 100 สถาบัน จาก 714 สถาบัน โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 10 ข้อผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของความเป็นคณบดีก็คือความเห็นอกเห็นใจ และความเป็นนักปฏิบัติการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นที่จะทำให้กลุ่มรวมกันได้ และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำของคณบดี ส่วนภูมิหลังทางด้านประชากรศาสตร์ของคณบดีที่สำคัญ คือ ระดับการศึกษา ซึ่งพบว่าคณบดีร้อยละ 95 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา ประกอบด้วยด้านสาขาหลักสูตรและการสอน ร้อยละ 31 การบริหารการศึกษา ร้อยละ 21 พื้นฐานการศึกษา ร้อยละ 16 นอกจากนั้นพบว่า คณบดีที่ออกจากตำแหน่งมีอยู่ถึง 128 คน ซึ่งไม่ได้สำเร็จการศึกษาทางด้านประสบการณ์พบว่า คณบดีเคยเป็นอาจารย์สอนมาก่อนเฉลี่ย 12 ปี คณบดีที่มีประสบการณ์สูงประมาณร้อยละ 31 เคยอยู่ในตำแหน่งมาก่อน 6-10 ปี นอกจากนั้นยังพบว่า คณบดีส่วนใหญ่เป็น

คนผิวขาว เพศชายอายุประมาณ 50 ปี หรือน้อยกว่าเล็กน้อย และถ้าเป็นผู้บริหารนอกสถาบันที่ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องเคยบริหารงานมาก่อนประมาณ 5 ปี และดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ส่วน Ugwn (1986) ได้ศึกษาคณบดีในสถาบันเทคโนโลยีในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า คณบดีในสถาบันเทคโนโลยีมีความสนใจเข้าไปเกี่ยวข้องและรับผิดชอบในเรื่องกิจการนักศึกษา และความสัมพันธ์กับชุมชนนอกจากนั้นยังมีแนวโน้มที่จะเข้ามารับผิดชอบในเรื่องการบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร และงานทางด้านบริหารมากขึ้น

งานวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Edward (1984: 30-A, 31-A) ศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม กับตัวแบบสถานการณ์ของฟิเดลอร์ วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อศึกษาถึงความเที่ยงตรงของทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิเดลอร์ โดยศึกษาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์) กับสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำ เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม LPG ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำ ส่วนสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำพิจารณาจากคะแนนรวมของแบบสอบถาม 3 ฉบับของฟิเดลอร์ แบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำวัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดยใช้แบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเอง ผลการศึกษาพบว่า คะแนน LPG กับประสิทธิผลภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงลบ เมื่อผู้นำอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิเดลอร์

Natch Bhandumnavin (1985: Abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์การของกลุ่มเกษตรกรผู้ค้าข้าวในเขตภาคกลางของไทย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่างๆ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้คือ ผู้นำชาวนาในเขตภาคกลางจำนวน 80 คนซึ่งแบ่งออกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงและต่ำ (โดยการคัดเลือก) กลุ่มละ 40 คนตัวแปรอิสระประกอบด้วย ภูมิหลังของผู้นำ คุณลักษณะของกลุ่ม และสถานการณ์กลุ่มและบุคลิกภาพของผู้นำ ตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งวัดจากคะแนนการประเมินผลของกลุ่ม โดยกรมส่งเสริมการเกษตร ส่วนสถานการณ์กลุ่มและบุคลิกภาพของผู้นำ ใช้แบบสอบถามของฟิเดลอร์ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคะแนน LPG ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ จากการวิเคราะห์

อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ (คะแนน LPG ความเชื่ออำนาจในตำแหน่ง และรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร) ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 56 ส่วนสถานการณ์ของกลุ่ม (ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ) ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 64

Loyer and O' Reilly (1986: 56) ได้ประเมินผลกระทบจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมเรื่องประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิคเลอร์ เป็นแนวคิดในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LPG วัดพฤติกรรมผู้นำคือ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งระดับของสถานการณ์ในการทำงานออกเป็น 3 ระดับคือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงปานกลาง และต่ำ สำหรับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานใช้แบบประเมินงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง และผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง ในกลุ่มที่มีสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และกลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรม มุ่งมิตรสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิคเลอร์

Miller (1987: 97-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิคเลอร์ เป็นแนวคิดในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถามที่ใช้วัดสถานการณ์กลุ่มและแบบสอบถาม LPG ซึ่งแบบสอบถามสองฉบับหลังเป็นของพิคเลอร์ ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ที่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ

Evers (1987: 4249-A) ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิคเลอร์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากร (demographic variables) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ (3) เพื่อตรวจสอบระดับความสำคัญ

ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนในมณฑลฮกเกี้ยน 76 คน ตัวแปรอิสระ คือแบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ตัวแปรตามคือประสิทธิผลของงานวัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ส่วนตัวแปรประชากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานให้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

ศักดิ์ไทย สรูกิจบวร (2532) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู ซึ่งมีตัวแปรต้นที่ศึกษาคือ ภูมิหลังหัวหน้าคณะวิชา พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการบริหารในวิทยาลัยครู ประชากรที่ศึกษาเป็นหัวหน้าคณะ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนนำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย อธิการ และรองอธิการฝ่ายวิชาการ กลุ่มละ 34 คน รวมจำนวน 68 คน หัวหน้าคณะวิชา จำนวน 143 คน และอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา จำนวน 497 ชุด ปรากฏว่าได้รับกลับคืน จำนวน 465 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.56 ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู คือสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนพฤติกรรมผู้นำนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูก็ต่อเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่เอื้อต่อหัวหน้าคณะวิชา
3. เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านสภาพการณ์ในคณะวิชา พบว่าโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการทุกด้าน อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชามิใช่องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการแต่อย่างใด

4. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร การกิจทางวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของหัวหน้าคณะวิชาเป็น สำคัญ เป็นต้นว่า

4.1 องค์ประกอบทั้งโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า คณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มี ประสบการณ์ในการสอนทั้งน้อยและมาก มีวุฒิทางการศึกษาสูงไม่ตำแหน่งทางวิชาการและมี ประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย

4.2 องค์ประกอบเฉพาะโครงสร้างของงานในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษาปานกลาง และที่มีประสบการณ์ใน ตำแหน่งมาก

4.3 องค์ประกอบเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพียงกลุ่ม เดียวเท่านั้น

5. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของ หัวหน้าคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษา สูงเท่านั้น

6. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัว หน้าที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางเท่านั้น

7. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลการบริหารของหัวหน้าคณะวิชา ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการบริหารงานวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ โดยเฉพาะในงานพัฒนาอาจารย์

8. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะงานจัดการเรียนการสอนเพียงภารกิจเดียวเท่านั้นและผลการวิจัยยังพบว่าความเอื้อของสภาพการณ์ในคณะวิชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนของหัวหน้าคณะวิชา คือ สภาพการณ์ที่เอื้อสูงกว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนได้มากกว่า

มณฑป ไชยจิต (2537) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ และครูศาสตราจารย์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ข้อที่สำคัญได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และการกระทำของตน 2) พฤติกรรมของผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการริเริ่ม มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดคือ การวางนโยบายหลักในการบริหารงานของคณะที่ชัดเจน และด้านจิตอาทร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญ คือ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะ วิชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะ วิชาอย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นข้อที่สำคัญคือ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนด้านบรรยากาศของคณะวิชา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรกึษาร่วมกัน ข้อที่สำคัญที่สุดคือ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุดคือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุด คือ ผลงานวิจัยได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ ด้านการบริหารวิชาการ ข้อที่สำคัญที่สุดคือ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และสำหรับด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อสำคัญที่สุด ได้แก่ จำนวนนิสิต นักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และในด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชาที่ปรากฏในระดับมาก ข้อที่สำคัญคือ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการทำงาน

ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าประสิทธิผลของการบริหารงาน วิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง กิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPD = Least Preferred Coworker) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง กิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ = Leadership Behavior Description Questionnaire) สำหรับปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูง มี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยอำนาจ ในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) พฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของ อาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการ บริหาร สำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการได้ดี ที่สุด คือ การฝึกอบรมด้านการบริหาร และรองลงมาคือ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่ง คณบดี ร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรง ตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง หาก หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

พัฒนา สวงนกล่ำจิตต์ (2526) ได้วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบ รวมในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติ การบริหารด้านความสำเร็จของงานค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก และด้าน ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่อายุน้อย มีระดับการศึกษาสูงมีประสบการณ์มาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่นๆ

เกียรติกำจร กุศล (2543) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็น ผู้นำและด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพล ทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และพบว่าคุณสมบัติที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณะจะต้องคำนึงถึงด้วยได้แก่ ภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้นสามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จของงานในคณะ และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ

ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสารของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และไม่ดีเด่น และเพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบโดยรวมพบมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น ในตัวแปรตามทั้งหมด 19 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

คุณพงษ์ สาเขตร์ (2531: 51-55) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

Gruefeld and Kasum (1974: 279) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการนิเทศงานและประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานในโรงพยาบาลเด็กพบว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพยาบาลพึงพอใจควรมีภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้งสองด้าน และFoy (1974) ยังได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชาการและผู้นำนิสิต ผลการวิจัยพบว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ที่เป็นจริงและในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งทั้งในด้านมิติการเริ่มทางโครงสร้าง (Initialing Structure) และมิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) ผู้ร่วมงานประสงค้ำให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงขึ้นกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้านการคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงกว่าทางด้านการเริ่มทางโครงสร้าง จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ในทุกด้านของผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนสัมพันธ์กับการจัดดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะเป็นผู้กำหนดความสำคัญของการบริหาร การตัดสินใจ ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากรทุกฝ่ายแล้ว ยังเป็นผู้กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจและกิจกรรมของการบริหารในทุกๆ ด้านอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าและประสิทธิผลขององค์กร

Wootton (1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์โรงเรียนมัธยมในมลรัฐอาร์คันซอสส์ ใช้แบบสอบถาม LBDQ แบบ 12 การศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในทัศนะของครู แตกต่างกับทัศนะของอาจารย์ใหญ่ด้วยกันเอง และผู้อำนวยการโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า อายุ และระดับการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในพฤติกรรมผู้นำ

Nomishan (1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถม และมัธยมในประเทศไนจีเรีย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ PNSQ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์และผู้บริหาร การศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมและมัธยมแตกต่างกัน 2) อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่มุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์น้อย 3) ความพึงพอใจของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของอาจารย์ใหญ่ ในทำนองเดียวกัน Rigel (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของขนาด และองค์ประกอบต่างๆ กับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เก็บข้อมูลจากภาควิชาพลศึกษาในมลรัฐต่างๆ 39 มลรัฐ การศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตัวเองมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ดีกว่าซึ่งแตกต่างไปจากความเห็นของอาจารย์

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538: 168) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ สามารถทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิจัยของ Vinitwatanakul (1998: abstract) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่

ส่งต่อประสิทธิผลองค์กร และพบว่า แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จในการบริหารและประสิทธิผลองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าความศรัทธาของครู และตัวแปรชีวิตสังคมของครูเท่านั้น ขณะที่ตัวแปรความศรัทธาของครู และตัวแปรการใช้อำนาจของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ดีกว่าตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มที่ร่วมกันทำนาย และการใช้อำนาจของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของครูได้ดีโดยเฉพาะอำนาจในการให้รางวัล โดยการใช้อำนาจของผู้บริหารมีระดับปานกลางทุกประเภท โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ

Achilles Keedy and High (1994: 44 cited in High and Achilles, 1985) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและแบบผู้นำ และพบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง และอำนาจกฎหมาย ซึ่งครูในโรงเรียนก็เชื่อว่าฐานอำนาจทั้งสามประเภทนั้นมีศักยภาพดีที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Lewis (1991: 39-40 cited in Kappelman, 1981) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการอ้างอิงและการใช้อำนาจการบังคับกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วน Kshensky (1990: 1852) แสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจทางบวกเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และควรมีประสิทธิผลของโรงเรียน โดยพบว่า การใช้อำนาจ หรืออิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล ขณะที่การใช้อำนาจบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบ และยังได้ยืนยันว่าการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อทีมงานและการปฏิบัติงานของโรงเรียน การมอบอำนาจไม่ได้เป็นการลดอำนาจ แต่เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหาร ส่วน Rugiero (1989: 1728) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมอบ

อำนาจ กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบแปรสภาพ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Yukl (1994: 209) ได้วิเคราะห์งานวิจัยต่างๆ สรุปให้เห็นว่า การใช้อำนาจทุกประเภทของผู้นำมีผลกระทบต่อความพึงพอใจการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีแนวโน้มที่สัมพันธ์กับความผูกพัน การใช้อำนาจที่มีอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับสนับสนุนก็มีแนวโน้มที่สัมพันธ์กับการยินยอม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hersey and Blanchard (1988 : 211 – 213) ที่พบว่า ผู้ตามจะตอบสนองความพึงพอใจกับผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง มากกว่าอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ปานกลาง ส่วนอำนาจการบังคับมักมีความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การใช้อำนาจมากก็จะเกิดความขัดแย้งมาก ความแปลกแยกมาก ความผูกพันน้อย และความมีประสิทธิผลน้อย ผู้นำควรจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลอื่นให้มากโดยเฉพาะความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง (Muth, 1989: 134-135)

Marcel (1990) วิจัยเรื่องอำนาจของครูใหญ่ กับประสิทธิผลของโรงเรียนเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร แบบประเมินโรงเรียนประกอบการประเมินการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำ บรรยากาศการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และต่ออาจารย์

นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศส่วนใหญ่ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก เช่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดฉะเชิงเทราใช้อำนาจการอ้างอิงมาก (ชูชาติ สะอาด, 2532: บทคัดย่อ ; สิทธิศักดิ์ นิระทัย, 2531: บทคัดย่อ) แต่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 ใช้อำนาจการอ้างอิงน้อยที่สุด โดยใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด (สำเร็จ โพธิ์วรรณ, 2531: บทคัดย่อ) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับในระดับที่มาก และใช้อำนาจการให้

รางวัลในระดับปานกลาง (นวล กัลยาณธรรม, 2530: บทคัดย่อ) ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า ผู้บริหารทั้งโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในรัฐคาโรไลนาเหนือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ มากตามลำดับ และผู้บริหารเห็นว่าฐานอำนาจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดตามลำดับ (Burnete, 1993: 2173) ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอ ใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงมากที่สุด (Lewis, 1992: 2349) นอกจากนี้ยังพบว่าศึกษาธิการ (Superintendent) ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมายมากที่สุด (Jocobs, 1993: 43) ขณะที่คณบดี ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก แต่ผู้จัดการในองค์การธุรกิจใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่า (Price and Mucller, 1986: 197–198) and Boggs (1993: 3054) ยืนยันว่าผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียน และการใช้อำนาจเหล่านี้ยังมีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของครู มากกว่าการใช้อำนาจประเภทอื่นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2536) ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหิดล เกี่ยวกับการประสิทธิผลการสอนของอาจารย์ พบว่า ประเด็นที่ควรประเมิน คือ ความรู้ความสามารถของอาจารย์ วิธีสอน บุคลิกภาพของอาจารย์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักศึกษา ส่วนOden (1972: 194-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพของครู ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพสูง ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต้องเป็นครูขยัน สุขุม เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถในการสอนดี พัฒนาการให้มีประสบความสำเร็จในระดับสูง

Coates (1993: 3416) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ : ศึกษากรณีการเป็น ผู้นำของคณบดีในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ พบว่า คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการเป็นผู้นำให้การ สนับสนุนส่งเสริมผู้นำตามสถานการณ์ มากกว่าการเป็นผู้นำแบบสั่งการ โดยประสิทธิภาพการเป็น ผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน และคณบดีจากกลุ่มตัวอย่างได้รับ คะแนนดีถึงดีมาก ในด้านศักยภาพของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ

Lamb (1998: 4581-A) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาล และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลของคามรอน สอดถามจากผู้บริการ 50

คน พบว่าสถาบันดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์ และผู้บริหารพึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพึงพอใจการศึกษา และมีประสิทธิภาพต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์ และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ

DeRosa (2002: 2639-A) ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 แห่ง ในนครนิวยอร์ก โดยเปรียบเทียบการรับรู้ของครูในแผนวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการรับรู้ประสิทธิผลองค์การ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญของประสิทธิผลของแผนกวิชาต่างๆ ในโรงเรียน รวมทั้งโครงสร้างในแผนกวิชา ยังมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในโรงเรียนด้วย

เกียรติกำจร กุศล (2543) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ คือ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ ประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณบดีจะต้องคำนึงถึงด้วยได้แก่ ภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะวิชาที่ชัดเจน สำหรับภาวะผู้ความเป็นผู้นำของคณบดีนั้นสามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

Bommer (1995) ศึกษาอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ พบว่า ค่านิยมที่บ่งบอกพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ ความมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย มีความคาดหวังในผลปฏิบัติงานสูง ความจริงจัง ซื่อสัตย์ ความพึงพอใจในงาน ความรับผิดชอบงานในบทบาท ส่วนลักษณะผู้ร่วมงานที่ช่วยสนับสนุนผู้นำ คือ จะต้องมีความรู้ จัดการกับตนเองได้ เห็นคุณค่าร่วมกันในการทำงาน และมีพฤติกรรม

เปลี่ยนแปลง ในทำนองเดียวกัน Bruno & O' Brien (1997) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการที่ทำให้คณบดีบริหารงานในคณะวิชาประสบความสำเร็จคือ คณบดีต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ประการสุดท้ายคือ ต้องมีความรู้ความสามารถ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร

อุษา แก้วอำภา (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร การเพิ่มคุณค่าในงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร การเพิ่มคุณค่าในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการสื่อสารขององค์กร และการเพิ่มคุณค่าในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร การเพิ่มคุณค่าในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .603$ และ $.557$ ตามลำดับ) Pincus (1986: 395-419) เรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และการปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลจำนวน 327 คน ได้หลักฐานยืนยันว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่ตัวแปรการสื่อสารของผู้บริหารชั้นต้น บรรยากาศการสื่อสาร และข้อมูลย้อนกลับเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

Brass (1981: 331-348) ได้ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 143 คน ผู้บริหารชั้นต้น 140 คน ได้หลักฐานยืนยันว่า ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรด้านข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และคนอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เดช สุวนนท์ (2540) ศึกษาการสื่อสารระหว่างนักข่าวกับผู้บริหารข่าวและความพึงพอใจในการทำงาน วิเคราะห์รูปแบบ พฤติกรรม และบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นนักข่าว 53 คน ผู้บริหารข่าว 31 คน ในสังกัดกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามผลการศึกษาด้านบรรยากาศการสื่อสารพบว่า นักข่าวที่รับรู้บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรในทางบวกมากกว่า จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า

กัลยิมา โตกะคุณะ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร บรรยายการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทของอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส จำนวน 600 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่าบรรยายการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

วนิดา เศรษฐวิชัยพงศ์ (2541) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการสื่อสารในองค์การตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับปานกลางค่อนข้างน้อยใน 7 ประเด็น ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดให้มีสื่อในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า บรรยายการสื่อสารมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ หากปรับปรุงบรรยายการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้น

Cheep & Soenhet (1987: 101) ศึกษาวิจัย บทบาทของผู้บริหารสัมพันธ์กับความสำเร็จในองค์การ พบว่า ความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องอาศัยบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างพลังความร่วมมือ สร้างข้อตกลงร่วมกัน สามารถสร้างภาพแห่งอนาคตที่บริหารผลักดันให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

วิทยา ปิ่นทอง (2529) ศึกษาข้าราชการกองบัญชาประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า การสนับสนุนซึ่งกันและกันและความไว้วางใจกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสุกัญญา แสงมุกข์ (2530) ศึกษาพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค พบว่า การรับรู้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การรับรู้บรรยายเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน

Woods & O' Loughlin, 1998) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ผู้นำที่เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษามีดังนี้ 1) มี

ความชำนาญในการเลือกครู 2) ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ 3) กำกับติดตามกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) อุทิศเวลาให้กับการปรับปรุงโรงเรียนเต็มที่ 5) สนับสนุนและส่งเสริมครู 6) แสวงหาทรัพยากร และ 7) เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี

จันทรานี สงวนนาม (2533) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยายภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร นอกจากนี้ Cruce (1992) ได้ศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารของบุคคลที่ทำงานในโบสถ์ และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติงานของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบการสร้างบรรยากาศเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางบวก และการติดต่อสื่อสารแบบการบังคับ แบบการให้มีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร McLaughlin (1995) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริการที่มีคุณภาพ

Hack (1993: 1611) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารในองค์กรตามสายงาน การติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยเพอร์ดู โดยศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารในองค์กรในมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตกตอนกลาง โดยมีสมมติฐานในการวิจัยดังนี้ 1) ในบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารใช้ระบบเกี่ยวกับการใช้ภาษา และวิธีการสื่อสารในองค์กรแบบสายการติดต่อสั้น 2) ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา 20 ปี มีการเปลี่ยนแปลง การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ วิธีการในการศึกษาวัดได้จากปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การสนับสนุน การให้โอกาส การรับฟังและการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การสร้างบรรยากาศนี้ ศึกษาจากคณะวิชา หน่วยงานบริการ หน่วยงานธุรการและฝ่ายบริการ และระบบที่ใช้ในการติดต่อได้แก่ 1) โทรศัพท์ภายในซึ่งทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงได้ 2) การสื่อสารแบบบันทึกข้อความเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับนักศึกษา คณะวิชา และหน่วยบริการสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศสององค์กรที่จัดอย่างมีระเบียบทั้งสี่แบบระหว่างคณะและหน่วยงานที่ให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บรรยากาศในหน่วยงานสนับสนุนมีผลในทางลบ 3) ในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ บรรยากาศในองค์กรมีผลในทางบวก

White (1991: 348) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในงานและบทบาทที่เหมือนกันระหว่างคณะในสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสารกับบทบาทที่เหมือนกันในคณะ ความรับผิดชอบและความพึงพอใจระหว่างคณะวิชาขนาดกลางของมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ความพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ข้อมูลข่าวสารและความพอใจในการสื่อสารกับพอใจในงานและการลำดับขั้นในการสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ข่าวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของการรายงานดีกว่าการรายงานในระดับนานาชาติ 4) ข่าวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของความพึงพอใจดีกว่าระดับนานาชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ระดับความรับผิดชอบในคณะวิชา และความพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) การเพิ่มระดับของความรับผิดชอบของคณะกับการเพิ่มความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7) บทบาทของคณะกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

ประภาพันธุ์ เจริญกิติ (2543: 75-77) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านการเป็นผู้ยอมรับงานวิชาการ ด้านการใช้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านเป็นผู้ประสานงานและสัมพันธ์กับสังคมและชุมชนได้เป็นอย่างดี

Amenu – Tekaa (1988: 1626-A) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนชาวอินเดียในประเทศแคนาดา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาหลักสูตร ร่วมจัดการศึกษา สนองตอบความต้องการของชุมชน การจัดการศึกษาในโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Martin (1993: 1226) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี พบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับ

วัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลจากการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ และการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบันหรือองค์การไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จได้

Ali (1996: 3422) ได้ศึกษาเรื่องแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะผู้นำของอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุด และมุ่งงานน้อยที่สุด แบบของการบริหารกับสถานภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้าน อายุ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ พบว่าการบริหารงานวิชาการของสาขาในระดับบัณฑิตศึกษาของราชภัฏมามีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ในสำหรับปัจจัยระดับห้องเรียน พบว่าตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ ต่อค่าเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยสะสมของนักศึกษารายห้องเรียน ไม่มีตัวแปรใดในระดับห้องเรียนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายห้องเรียน วุฒิการศึกษาของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบและแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน อายุของอาจารย์และบรรยากาศการเรียนการสอนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกผ่านแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ไปยังค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน สำหรับปัจจัยระดับสาขาวิชา พบว่าตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยของนักศึกษารายสาขาวิชา ขณะที่วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ และภาวะผู้นำแบบแปรสภาพของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายสาขาวิชา วัฒนธรรมองค์การแบบกลไกตลาด วุฒิการศึกษา และกระบวนการบริหารวิชาการของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ส่วนพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร ขณะที่ตำแหน่งทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์การแบบกลไกตลาด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร

นิพนธ์ วรรณเวช (2549) วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัยในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของผู้บริหารมี 5 ปัจจัย คือ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร สภาพทางกายภาพ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของผู้บริหารมี 4 ปัจจัยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน สภาพทางกายภาพ และระดับการศึกษาของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏตามการประเมินของอาจารย์มี 3 ปัจจัยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ความพร้อมของนักศึกษา ความสามัคคีของอาจารย์ และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับการประเมินประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผู้วิจัยกำหนดขึ้น พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ประเมินประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นารี อาแว (2545) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของปัจจัยระดับอาจารย์ พบว่าพฤติกรรมการสอนของอาจารย์และคุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายห้องเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของเจตคติต่อการเรียนพยาบาล ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายห้องเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยผลการบริหารวิชาการ ของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนที่มีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล

การบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเรือน หมั่นทิพย์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก และปัจจัยต่างๆ ที่สามารถทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านการเรียน สังคมและการเรียนพิเศษเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมจิตร อุดม (2547) ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในภาคใต้ และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับครู พบว่าคุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ มีประสิทธิผลการทำนายได้ร้อยละ 19.1 สำหรับปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียน ทัศนคติผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 การอบรมทางการบริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ มีประสิทธิผลการทำนายได้ร้อยละ 28.5

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2543) ศึกษาการพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนได้ดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการที่พึงประสงค์อยู่ในระดับต่างๆ ดังนี้ 1) ดัชนีคุณภาพด้านปัจจัยนำเข้า : ด้านนักศึกษามีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 19 ดัชนี และอยู่ในระดับ

ปานกลางจำนวน 1 ดัชนี ด้านหลักสูตรมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 8 ดัชนีและอยู่ในระดับดี จำนวน 26 ดัชนี ด้านทรัพยากรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการสนับสนุนการเรียนการสอนมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 13 ดัชนี ด้านอาคารสถานที่มีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีจำนวน 19 ดัชนี 2) ดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านกระบวนการผลิต : ด้านการจัดการเรียนการสอน มีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 5 ดัชนี และอยู่ในระดับดีจำนวน 15 ดัชนี ด้านการวิจัยมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 9 ดัชนี ด้านการรักษามาตรฐานมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีจำนวน 21 ดัชนี ด้านการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีมากจำนวน 2 ดัชนี และอยู่ในระดับดี จำนวน 11 ดัชนี และ 3) ดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านผลผลิต: ด้านพุทธิพิสัยมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีจำนวน 5 ดัชนี ด้านจิตพิสัยมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดีจำนวน 13 ดัชนี ด้านทักษะการปฏิบัติมีดัชนีบ่งชี้คุณภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 6 ดัชนี

สมคิด ศิลป์ประกอบ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู โดยศึกษาความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากร การบริหารวิชาการและการจัดกิจกรรมการบริหารวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนานุเคราะห์ การบริการห้องสมุด และเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรมบริหารวิชาการทั้ง 5 ด้านได้ผลดีตรงตามวัตถุประสงค์

Woods & O' Loughlin (1998) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ผู้นำที่เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษา มีดังนี้ 1) มีความชำนาญในการเลือกครู 2) ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ 3) กำกับติดตามกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) อุทิศเวลาให้กับการปรับปรุงโรงเรียนเต็มที่ 5) สนับสนุนและส่งเสริมครู 6) แสวงหาทรัพยากร และ 7) เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี

Finklea (1997) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพวิชาการของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับ Pounder (1999) ที่ศึกษาประสิทธิผลองค์การในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพมี 4 มิติ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการผลิต 2) การจัดการข้อมูลและการสื่อสาร 3) การวางแผนและ

กำหนดเป้าหมายและ 4) ความเป็นกลุ่มซึ่งน่าจะเป็นโมเดลประสิทธิภาพองค์กรที่สามารถนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นมากขึ้น

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ โดยคุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการ ประกอบด้วย คุณลักษณะของปัจจัยเบื้องต้นด้านปรัชญา ปรัชญาเป้าหมายจากสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะอาจารย์ประจำ คุณลักษณะผู้บริหาร สถานภาพทางการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุน คุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอนและการประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนาคณาจารย์ การจัดดำเนินการ ให้ผลิตผลทางวิชาการ กิจกรรมนักศึกษา และการประเมินตนเองของสถาบัน สมรรถนะและเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต พัฒนาการด้านบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมของบัณฑิต และผลิตผลด้านวิชาการของสถาบัน

Easton (1974) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในมลรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และ ความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ความสัมพันธ์กับอธิการบดีและหัวหน้าภาควิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติการบริหาร และคุณลักษณะกับความสามารถของคณบดีที่ประสบความสำเร็จตามทัศนะของคณบดี ผลการศึกษา พบว่า คณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมาก เคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน

Sherman (1984) ทำการศึกษายาทาของการบริหารวิชาการของคณบดี ในวิทยาลัยแห่งเมืองชิคาโก โดยการศึกษาภารกิจความรับผิดชอบและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นงานในหน้าที่ของคณบดีในการบริหารงานวิชาการ การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม สอบถามหัวหน้าสำนักงานฝ่ายวิชาการ และสัมภาษณ์คณบดีเป็นรายบุคคล ผลการศึกษาพบว่า หน้าที่ของคณบดีที่สำคัญก็คือการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การเสนอผลงานทางวิชาการ ในลักษณะต่างๆ เช่น การเสนอรายงานทางวิชาการ การเขียนบทความทางวิชาการ การร่วมดำเนินการวิจัย และการติดตามผลการศึกษา ค้นคว้าต่างๆ รวมถึงการติดตาม และการประเมินผลงาน ส่วนในด้านทักษะที่คณบดีควรจะต้องมีคือ การบริหารงาน การนิเทศงาน และมนุษยสัมพันธ์

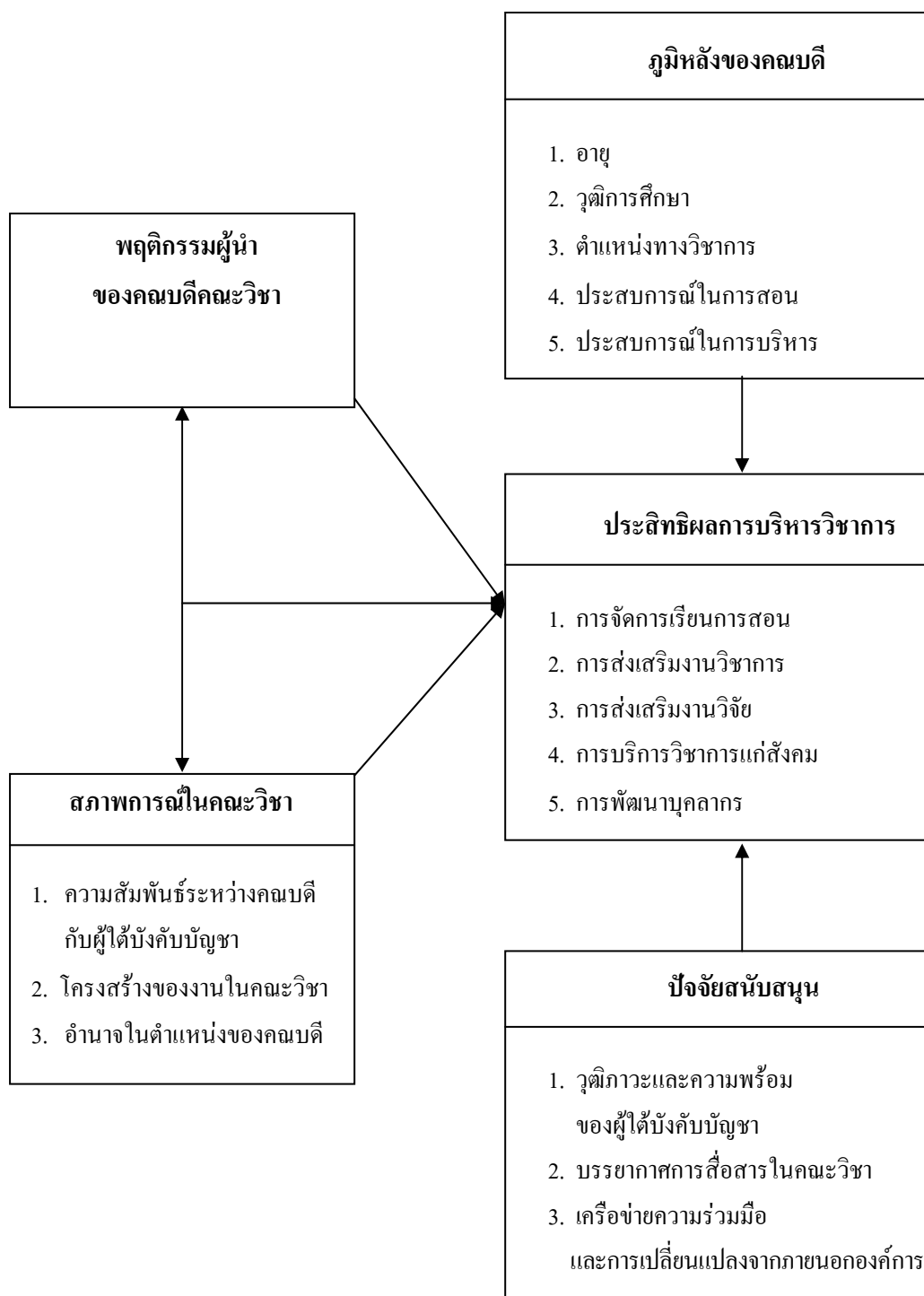
กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ผสมผสานทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมและทฤษฎีบริหารการศึกษามา กำหนดเป็นกรอบของการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิผลผู้นำทางการศึกษาของ Hoy and Miskel (1982) ซึ่งอธิบายว่าประสิทธิผลขององค์การควรวิเคราะห์จากองค์ประกอบที่สำคัญคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา พฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะของสภาพการณ์ขององค์การทางการศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะยึดองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ภูมิหลังของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดี และสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ของ Fieldler (1976) กล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือนุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติ และแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยได้กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) นอกจากนั้นประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พยายามที่จะพยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์แบบต่างๆ (Fiedler, 1967: 22-32; Fiedler and Chemers, 1984: 45-49)

เพื่อให้การศึกษามีความชัดเจนและกว้างขวางยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเพิ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือ ปัจจัยสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วย วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ ซึ่งจากแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1996) และผลการวิจัยของ เกียรติกำจร (2543) ที่เห็นสอดคล้องกันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล โดยวฒิภาวะของกลุ่มหรือผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล และจากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยของ Pace and Faules (1994) เศษ สุวนันท์ (2540) อุษา แก้วอำภา (2545) และ Pincus (1986) มีความเห็นและข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งแสดงถึงประสิทธิผลองค์กร เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นปัจจัยด้านสถานการณ์สนับสนุนที่สำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิขององค์กร ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา (Terence, 1996; Wright, 1998; Morris, 1998; เกียรติกำจร กุศล, 2543) และจากการศึกษาข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสมคิด ศิลป์ประกอบ (2538: 163-171) ประนอม โอสถานนท์ (2542: 38) และชวลิต หมั่นนุช (2538: 48) สามารถแบ่งองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การส่งเสริมงานวิชาการ 3) การส่งเสริมงานวิจัย 4) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ 5) การพัฒนามูลฐาน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรเชื่อมโยง ตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ว่า ภูมิหลังของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สามารถ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 5 แผนภูมิแสดงแนวคิด: ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ได้แก่ ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี แตกต่างกันตามระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ในการบริหาร
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของคณบดี ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่งผลให้ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี เพื่อศึกษาค่าประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านภูมิหลังแตกต่างกัน เพื่อสร้างสมการจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวิธีการดำเนินการวิจัยด้วยการกำหนดประชากรและตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและตัวอย่าง

หน่วยการวิจัยในครั้งนี้ (Unit of analysis) คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับปริญญา ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะวิชา และอาจารย์ประจำคณะวิชา รายละเอียดในการกำหนดประชากรและตัวอย่างสำหรับการวิจัยมีดังนี้

ประชากร (Population)

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2549 รวม 29 มหาวิทยาลัยทั้งในกรุงเทพและภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเว็บเดอร์ (ประเทศไทย) มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์-แสดมฟอร์ด มหาวิทยาลัยนิวนา มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพระยา มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยภาคกลาง มหาวิทยาลัยราชธานี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระ

เกียรติ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยสยาม
มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ อธิการบดี 29 คน และรองอธิการบดี 29 คน
คณบดีและอาจารย์ประจำคณะวิชา จำนวน 9,246 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2549)

ตัวอย่างสำหรับการวิจัย (Sample)

ชนิดของตัวอย่างในการวิจัยมีดังนี้

1. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านภูมิหลังแตกต่างกัน และเพื่อสร้างสมการจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี ด้วยวิธีเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของคณบดี ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะวิชา และอาจารย์ประจำคณะวิชา ซึ่งจะได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

2. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยวิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ คณบดีตัวแทนกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพและสุขภาพและกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ตัวแทนคณบดีกลุ่มสาขาวิชา และผู้บังคับบัญชาของคณบดี จากแบบสอบถามเชิงปริมาณที่ส่งกลับคืนมา

การประมาณขนาดของตัวอย่าง

พิจารณาจากลักษณะข้อมูลและลักษณะของตัวอย่างจึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติวิเคราะห์ตามเหตุผลต่อไปนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรพหุนาม (Multivariate Analysis) Steven (1968) ได้เสนอว่า จำนวนตัวอย่างในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ควรมีประมาณ 15 หน่วยต่อตัวแปรต้นที่เป็นตัวทำนายหนึ่งตัวแปรในการวิจัยเมื่อรวมตัวแปรต้นทั้งหมด 12 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างจึงควรมีอย่างน้อย 180 หน่วย

3. กำหนดสัดส่วนของตัวอย่างจากประชากร โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970: 608)

ดังนั้นการกำหนดขนาดตัวอย่างให้เหมาะสมสอดคล้องตามเหตุผลดังกล่าว และได้คำนึงถึงความเชื่อถือได้ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการวิจัยในครั้งนี้ควรกำหนดขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 250 หน่วย

การเลือกตัวอย่าง

วิธีการเลือกตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

1. สุ่มเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามภาค (area) ที่มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับปริญญาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับปริญญาในภาคเหนือ 2 แห่ง ภาคใต้ 1 แห่ง และภาคกลาง 12 แห่ง ผลจากการสุ่มได้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับปริญญาหน่วยตัวอย่าง 15 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยตะวันออกเฉิยเหนือ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

2. สุ่มผู้บังคับบัญชาของคณะบดีซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และสุมคณะบดีคณะวิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากขั้นตอนที่ 1 โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากประชากรทั้งหมดซึ่งมีตำแหน่งเป็น อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณะบดีคณะวิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นหน่วยตัวอย่าง 15 แห่ง

4. กลุ่มอาจารย์ประจำคณะวิชาใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) สำหรับอาจารย์ซึ่งเป็นผู้แทนอาจารย์ในแต่ละคณะวิชา คณะละ 2 คนจากคณะวิชาที่สุ่มคณบดีในขั้นตอนที่ 2 เพื่อเป็นตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นหน่วยตัวอย่าง

ดังนั้นตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ครั้งนี้ประกอบด้วย อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 15 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 15 คน คณบดีคณะวิชา 120 คน และอาจารย์ประจำคณะวิชา จำนวน 240 คน รวมตัวอย่างที่ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน จากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นตัวอย่าง 15 มหาวิทยาลัย และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนดังกล่าว พบว่าได้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาจำนวน 305 คน ซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับกลับคืนแบ่งตามคุณลักษณะของตัวอย่างดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงคุณลักษณะของตัวอย่างที่ส่งกลับแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนที่ ส่งไป	จำนวนที่รับ กลับคืน	ร้อยละ
อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	30	10	33.30
คณบดีคณะวิชา	120	102	85.00
อาจารย์ผู้แทนคณะวิชา	240	193	84.62
รวม	390	305	73.06

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จาก 15 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีจำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 73.06 โดยจำแนกเป็นกลุ่มอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 กลุ่มคณบดีคณะวิชา จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และกลุ่มอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62

สำหรับวิธีการเลือกตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณที่กลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืน โดยคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 3 ปี จากกลุ่มผู้บังคับบัญชาคณบดี 1 คน ตัวแทนคณบดีกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ตัวแทนคณบดีกลุ่มสาขาวิชา

สังคมศาสตร์ ตัวแทนคณบดีกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ และตัวแทนคณบดีกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี กลุ่มสาขาละ 1 คน รวมตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ 5 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 12 ตัวแปร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ภูมิหลังของคณบดีคณะวิชา ประกอบด้วย

- 1.1 อายุ
- 1.2 วุฒิการศึกษา
- 1.3 ตำแหน่งทางวิชาการ
- 1.4 ประสบการณ์ในการสอน
- 1.5 ประสบการณ์ในการบริหาร

2. พฤติกรรมผู้นำของคณบดีคณะวิชา

3. สภาพการณ์ในคณะวิชา ประกอบด้วย

- 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.2 โครงสร้างงานในคณะวิชา
- 3.3 อำนาจในตำแหน่งของคณบดี

4. ปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย

- 4.1 วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.2 บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
- 4.3 เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. การจัดการเรียนการสอน
2. การส่งเสริมงานวิชาการ
3. การส่งเสริมงานวิจัย
4. การบริการวิชาการแก่สังคม
5. การพัฒนานุเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชนิด คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. แบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาของคณบดี แบบสอบถามสำหรับคณบดีคณะวิชา และแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ตัวแทนคณะวิชา มีรายละเอียดดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชาของคณบดี แบ่งออกเป็น 2 ตอนรวมไว้ในแบบสอบถามชุดเดียวกันแล้วแบ่งเป็นตอนๆ เพื่อสะดวกในการตอบโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการและประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหารประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นทั้งแบบให้ผู้ตอบระบุคำตอบและแบบเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย /ลงในวงเล็บ [] ตามที่เป็นจริงในแต่ละข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี เพื่อวัดความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำเร็จการบริหารงานวิชาการของคณบดีในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ-สุขภาพและกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์

ศาสตร์เทคโนโลยี ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการและการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ของ นิพนธ์ วรรณเวช (2548), ขวดี หมีนุช (2534) และ ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2532) ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ข้อคำถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีทั้งหมด 48 ข้อแบ่งออกตามภารกิจดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอน	จำนวน	12	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ	จำนวน	13	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิจัย	จำนวน	10	ข้อ
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	จำนวน	9	ข้อ
ด้านการพัฒนานุเคราะห์	จำนวน	4	ข้อ

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนแบบสอบถามระดับความคิดเห็นดังนี้

5	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมาก
3	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อย
1	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อยมาก

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ตัวแทนคณะวิชา แบ่งออกเป็น 2 ตอนรวมไว้ในแบบสอบถามชุดเดียวกันแล้วแบ่งเป็นตอนๆ เพื่อสะดวกในการตอบดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด ตำแหน่งวิชาการและประสบการณ์ในการสอน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ [] ตามที่เป็นจริงในแต่ละข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี เพื่อวัดความคิดเห็นของอาจารย์ตัวแทนคณะวิชาที่มีต่อระดับความสำเร็จการบริหารงานวิชาการของคณบดีประจำคณะวิชาที่ท่านสังกัดอยู่ ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามวัดประสิทธิผล

การบริหารงานวิชาการและการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ของ นิพนธ์ วรรณเวช (2548), ขวลิต หมื่นนุช (2534) และ ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2532) ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5ระดับ ข้อคำถามวัดประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการมีทั้งหมด 48 ข้อแบ่งออกตามภารกิจดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอน	จำนวน	12	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ	จำนวน	13	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิจัย	จำนวน	10	ข้อ
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	จำนวน	9	ข้อ
ด้านการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	4	ข้อ

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนแบบสอบถามระดับความคิดเห็นดังนี้

5	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมาก
3	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อย
1	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อยมาก

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามสำหรับคณาบดีคณะวิชา แบ่งออกเป็น 5 ตอนรวมไว้ในแบบสอบถามชุดเดียวกันแล้วแบ่งเป็นตอนๆ เพื่อสะดวกในการตอบดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของคณาบดี ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด ตำแหน่งวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน และประสบการณ์ในการบริหาร แบ่งออกเป็น ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาการก่อน ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณาบดีมาก่อนรับตำแหน่งคณาบดีในปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งคณาบดีในปัจจุบัน ข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 8 ข้อ มีลักษณะเป็นทั้งแบบให้ผู้ตอบระบุคำตอบและแบบเลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ [] ตามที่เป็นจริงในแต่ละข้อ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของคณบดี ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบวัดพฤติกรรมผู้นำของคณบดีซึ่งเป็นแบบสำรวจตนเอง วิธีการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของ คักคิซัย สุรกิจบวร (2532) และชาลิต หมั่นนุช (2535) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของฟีเดเลอร์ เรียกว่า “แบบวัด แอล พี ซี” (Least Preferred Coworker) ” ที่มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.92 (Fiedler and Garcia, 1987) ที่มีมาตรวัดแบบสื่อความหมาย (Semantic Differential Scales) มีลักษณะเป็นคำถามแบบคำคู่ แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่าๆ กัน และติดต่อกันจำนวน 18 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมการทำงานภายในกลุ่มของผู้นำ การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้เพียงรายการเดียว ลักษณะคะแนนในแต่ละช่วงคะแนนมีความหมายดังนี้

8	หมายถึง	บุคลิกภาพน่าพึงพอใจมากที่สุด
7	หมายถึง	บุคลิกภาพน่าพึงพอใจมาก
6	หมายถึง	บุคลิกภาพน่าพึงพอใจ
5	หมายถึง	บุคลิกภาพค่อนข้างน่าพึงพอใจ
4	หมายถึง	บุคลิกภาพค่อนข้างไม่น่าพึงพอใจ
3	หมายถึง	บุคลิกภาพไม่น่าพึงพอใจ
2	หมายถึง	บุคลิกภาพไม่น่าพึงพอใจมาก
1	หมายถึง	บุคลิกภาพไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของคณบดีนั้นใช้คะแนนของแบบสอบถามทุกข้อของผู้ตอบแต่ละคนมารวมกันเป็นคะแนนกำหนดพฤติกรรมผู้นำ การกำหนดประเภทของพฤติกรรมคณบดีนั้น ใช้เกณฑ์ของ Fielder and Garcia (1987) กล่าวคือคณบดีคนใดได้คะแนน 63 คะแนน และต่ำกว่าจัดว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และถ้าได้คะแนน 73 คะแนน และสูงกว่าจัดว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์

ตอนที่ 3 สภาพการณ์ในคณะวิชา เพื่อสำรวจความคิดเห็นของคณบดีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชาและอำนาจในตำแหน่งของคณบดี วิธีสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในองค์การซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม วัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานแบบสอบถามวัดลักษณะโครงสร้างของงาน แบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ของ คักคิซัย สุรกิจบวร (2532)

และชวลิต หมั่นนุช (2535) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในองค์การ Fiedler, Chemers and Mahar (1976) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเท่ากับ 0.64 และของแบบสอบถามวัดลักษณะโครงสร้างของงานเท่ากับ 0.77 (Fiedler and Mahar, 1979) แบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะวิชานี้แบบสอบถามสำรวจตนเองของคณบดี ที่มีมาตราวัด Likert (Liker Scales) โดยแบ่งคำตอบออกเป็น 3 ตอน แต่ละตอนมีลักษณะพอสังเขปดังนี้

3.1 คำถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบมาตราวัดลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ช่วงคะแนน เนื้อหาของแบบสอบถามจะถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะที่ทำงานร่วมกัน การตอบแบบสอบถามผู้ตอบจะตอบได้เพียงรายการเดียวในแต่ละข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนแบบสอบถามระดับความคิดเห็นดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	ค่อนข้างเห็นด้วย
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ไม่ค่อยเห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.2 คำถามวัดโครงสร้างของงานในคณะวิชา เป็นมาตราวัดของลิเคอร์ท 3 ช่วงคะแนน คือ 0 ถึง 2 ข้อคำถามมี 10 ข้อ เนื้อหาของคำถามจะถามเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีดำเนินงานและการตรวจสอบติดตามงาน การตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบจะตอบได้เพียงรายการเดียวในแต่ละข้อ ลักษณะคะแนนในแต่ละช่วงคะแนนมีความหมายดังนี้

2	หมายถึง	จริงเสมอ
1	หมายถึง	จริงพอควร
0	หมายถึง	จริงน้อยมาก

3.3 คำถามวัดอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี เป็นมาตรา Likert Scales ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคะแนน จำนวน 4 ข้อ และ 2 ช่วงคะแนน จำนวน 1 ข้อ รวมจำนวน 5 ข้อ เนื้อหาคำถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของคณบดี ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำของ สักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2532) และชวลิต หมั่นนุช (2535) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำของ Fiedler and others (1976) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.77

การวัดสภาพการณ์ในคณะวิชา หรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำใช้คะแนนของทุกข้อของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนในแต่ละคนมารวมกันเป็นคะแนนกำหนดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างของงานในคณะวิชาและลักษณะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี ส่วนลักษณะสภาพการณ์ในคณะวิชาเกิดจากผลรวมของคะแนนจากคำถามทั้ง 3 ตอน โดยมีเกณฑ์การแบ่งลักษณะสภาพการณ์ในคณะวิชา จากช่วงคะแนนซึ่งกำหนด Fiedler, Chemers and Mahar (1976) กล่าวคือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีในระดับสูง กำหนดคะแนนระหว่าง 51-70 คะแนน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีในระดับปานกลาง กำหนดคะแนนระหว่าง 31 – 50 คะแนน และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีในระดับต่ำ กำหนดคะแนนระหว่าง 10 – 30 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปัจจัยสนับสนุนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เพื่อวัดความคิดเห็นของคณบดีคณะวิชาที่มีต่อภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยมีแนวทางในการวัดและพัฒนาเครื่องมือในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยสนับสนุนดังนี้

4.1 คำถามวัดวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านงานและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากแนวคิดระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ที่เรียกว่า Maturity Scales ของ Hersey and Blanchard (1996) และแบบสอบถามวัดวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ตามของ เกียรติกำจร กุศล (2543) ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ข้อคำถามมีทั้งหมด 8 ข้อ ลักษณะคะแนนในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.2 คำถามวัดบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารในคณะวิชาเพื่อสร้างการรับรู้ในข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง ตรงต่อ บุคลากรในคณะวิชา มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน มีการสื่อสารระหว่างกันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเป้าหมายของการปฏิบัติงานในคณะวิชา ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากแบบสอบถามวัดบรรยากาศของการสื่อสารในองค์กรของอุษา แก้วอำภา (2545) ซึ่งแปลมาจากของแนวคิดของ Pace and Faules (1994) โดยนำแบบประเมินบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climate Inventory: CCI) ของ Peterson and Pace (1976) มาใช้ซึ่ง CCI มีข้อคำถามที่มีเนื้อหาตรงกับมโนคติ และมิตีย่อยของบรรยากาศการสื่อสารขององค์กรตามแนวคิดของ Pace and Faules (1994) โดยที่ CCI นี้มีความตรงตามเนื้อหา และมีความเที่ยงอยู่ในช่วง .80-.97 ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ข้อคำถามมี 23 ข้อ ลักษณะคะแนนในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.3 คำถามวัดเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เนื้อหาของคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของคณบดีกับหน่วยงานอื่นๆ และการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมซึ่งมีผลต่อการบริหารงานวิชาการของคณะวิชาผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากแนวคิดประสิทธิผลองค์กรและแบบวัดเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอกคณะและการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและ

การเมืองของเกียรติกำจร กุศล (2543) ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ข้อคำถามมี 7 ข้อ ลักษณะคะแนนในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 5 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี เพื่อวัดความคิดเห็นของคณบดี โดยการประเมินตนเองถึงระดับความสำเร็จการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการและการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ของศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2532) ชวลิต หมั่นนุช (2534) และ นิพนธ์ วรรณเวช (2548) ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5ระดับ ข้อคำถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีทั้งหมด 48 ข้อแบ่งออกตาม การกิจดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอน	จำนวน	12	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ	จำนวน	13	ข้อ
ด้านการส่งเสริมงานวิจัย	จำนวน	10	ข้อ
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	จำนวน	9	ข้อ
ด้านการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	4	ข้อ

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนแบบสอบถามระดับความคิดเห็นดังนี้

5	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมาก
3	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อย
1	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการน้อยมาก

การวัดระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวัดระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนวัดจากสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บังคับบัญชาของคณบดี กลุ่มคณบดีคณะวิชาและกลุ่มอาจารย์ประจำตัวแทนคณะวิชา ที่มีต่อระดับความสำเร็จของการบริหารวิชาการในคณะวิชาแต่ละคนในสถาบันอุดมศึกษา ใช้คะแนนของทุกข้อของผู้ตอบแต่ละคนรวมกันเป็นคะแนนกำหนดระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้คะแนนเฉลี่ยความสำเร็จของการบริหารวิชาการในคณะวิชาทุกคณะวิชา มาเฉลี่ยเป็นระดับของประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแปลความหมายของระดับประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

การแปลความหมายระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูตร (2538) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึงมีระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึงมีระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึงมีระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึงมีระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการระดับสูง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึงมีระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการระดับสูงมาก

2. แบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ และส่งกลับคืนมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ องค์กรประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบกับศึกษาแนวคิด

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพองค์การจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยกำหนดประเด็นแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์คณบดีซึ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และผู้บังคับบัญชาคณบดี โดยมีแนวคำถามดังนี้ 1) ตามความคิดเห็นของท่านอะไรคือประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน 2) ท่านคิดว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) ท่านคิดว่าคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรเป็นอย่างไร 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรอย่างไร

คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้หาคุณภาพของแบบสอบถามทั้ง 3 ฉบับ โดยการหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นดังนี้

1. การหาคุณภาพของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของคณบดี แบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะวิชา และแบบสอบถามวัดปัจจัยสนับสนุน มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (L P C Scale) และแบบวัดลักษณะสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Control) ของฟิเดลอร์ โดยการนำแบบสอบถามทั้ง 2 ตอนที่แปลความแล้วมาปรับภาษาให้เหมาะสมกับเนื้อหาและโครงสร้างทางด้านตัวแปรของการวิจัยครั้งนี้ นำแบบสอบถามที่ปรับแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ที่ทรงคุณวุฒิจากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหาและโครงสร้าง

1.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 2 ตอนไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีไข่น้อยตัวอย่างสำหรับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เป็นคำตอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach,

1970) ซึ่งพบว่าแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของคณบดีมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.947 และ สอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะและปัจจัยเกื้อหนุน มีค่าความเชื่อมั่นรวม เท่ากับ 0.907 และ วิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ พบว่า คำถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.778 คำถามวัดโครงสร้างงานในคณะวิชา มีค่ามีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.755 คำถามวัดอำนาจในตำแหน่งของคณบดี มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.711 คำถามวัดคุณลักษณะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.885 คำถามวัดบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.949 และคำถามวัดเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.839

จากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ และแบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมากจึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยได้

2. การหาคุณภาพของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีคณะวิชา

2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม แล้วนำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงให้เหมาะสมและถูกต้องก่อนนำไปใช้

2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดลองใช้กับผู้บริหารวิชาการระดับหัวหน้าคณะวิชา ที่มีใช้หน่วยตัวอย่างสำหรับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เป็นคำตอบของหัวหน้าภาควิชามาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach, 1970) ซึ่งพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีทั้งฉบับเท่ากับ 0.964 และองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในคณะวิชา คือ คำถามวัดการจัดการเรียนการสอน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.844 คำถามวัดการส่งเสริมงานวิชาการ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.900 คำถามวัดการส่งเสริมงานวิจัย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.909 คำถามวัดการบริการวิชาการแก่สังคม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.933 และการพัฒนาบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.800

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการคณะวิชา พบว่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ในระดับสูงมาก และองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยได้

2.3 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการทดลองใช้แบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item Discrimination) โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของคะแนนกลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ และทดสอบโดยใช้ค่าที (t-test) (วิเชียร เกตุสิงห์, 2521) พบว่าคำถามทุกข้อของแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าอำนาจจำแนกสูงซึ่งผลการวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นในภาคผนวก ก.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้บรรลุผลในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้ คือ แบบสอบถามวัดความสำเร็จของการบริหารในคณะวิชา ใช้สำหรับอธิการบดี รองอธิการฝ่ายวิชาการ คณบดี และอาจารย์ซึ่งเป็นผู้แทนคณะวิชา แบบสอบถามวัดภูมิหลังของคณบดี แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และแบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะวิชา และแบบสอบถามวัดปัจจัยสนับสนุนคณะวิชา ใช้เฉพาะคณบดีคณะวิชาเท่านั้น และมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพดังนี้

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ขออนุญาตจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน เพื่อขอความร่วมมือจากนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสำนักวิจัยของมหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นหน่วยตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานนั้นทั้งด้วยตนเอง และไปรษณีย์ และกำหนดวันรับแบบสอบถามกลับ

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ขอนหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน เพื่อขอความร่วมมือเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้การตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ ประกอบด้วยตัวแทนคณบดี 4 คน คัดเลือกจากแบบสอบถามที่ส่งกลับคืน และผู้บังคับบัญชาของคณบดี 1 คน
2. ผู้วิจัยส่งเอกสารถึงกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณฉบับย่อ และแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง
3. ติดต่อประสานงานเพื่อนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่เพื่อการสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการหาคุณภาพของแบบสอบถามการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ค่าอำนาจในการจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ค่าที (t- test) เฉพาะแบบสอบถามวัดความสำเร็จของการบริหารวิชาการในคณะวิชา และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach, 1970) ส่วนแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และแบบสอบถามวัดสภาพการณ์ในคณะวิชาวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว โดยใช้วิธีการทางสถิติเช่นเดียวกับข้างต้น
2. วิเคราะห์เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นความสำเร็จการบริหารงานวิชาการโดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำเสนอข้อมูลด้วย ตารางแสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งโดยภาพรวมและแบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา โดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำเสนอข้อมูลด้วยตารางแสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งกำหนดว่า “องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น (Stepwise Multiple Regression) (Ferguson, 1981)
5. วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งกำหนดว่า “ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แตกต่างกันตามระดับวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหาร” ด้วยสถิติ t-test
6. วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งกำหนดว่า “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดี กับสภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดี ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน ด้วยสถิติ F-test (2-Way ANOVA) (Ferguson, 1981)
7. สร้างสมการจำแนกประเภท (Discriminate Analysis) ประสิทธิผลการบริหารงานการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แคนอนิกัล (Canonical Discriminate Function Coefficients)
8. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายรายละเอียดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

บทที่ 4

ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์

การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ตามลำดับหัวข้อต่อไป

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสภาพทั่วไป และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์อำนาจการจำแนก (Discriminant Analysis) และสมการจำแนกประเภทประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 5 ผลสรุปการสัมภาษณ์

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (coefficient of determination)
SS	หมายถึง	Sum of Squares
MS	หมายถึง	Mean Squares
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ใน F-distribution
df	หมายถึง	Degree of Freedom
X1	หมายถึง	เพศ
X2	หมายถึง	อายุ
X3	หมายถึง	วุฒิการศึกษา
X5	หมายถึง	ตำแหน่งทางวิชาการ
X6	หมายถึง	ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ
X7	หมายถึง	ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน
X8	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
X9	หมายถึง	โครงสร้างงานในคณะวิชา
X10	หมายถึง	อำนาจในตำแหน่งของคณบดี
X11	หมายถึง	วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา
X12	หมายถึง	บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
X13	หมายถึง	เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
X14	หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของคณบดี
X15	หมายถึง	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน
X16	หมายถึง	ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน
X17	หมายถึง	ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน
X18	หมายถึง	สาขาวิชาที่สังกัด
D	หมายถึง	คณบดีโดยรวม
D1	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษานานกลาง
D2	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง
D3	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
D4	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
D5	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก
D6	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย
y	หมายถึง	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยรวม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสภาพทั่วไป และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยผลการแจกแจงความถี่ และร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือผู้บังคับบัญชาของคณบดี ได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 คือคณบดีคณะวิชา จำนวน 102 คน และกลุ่มที่ 3 คืออาจารย์ประจำคณะวิชา จำนวน 193 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้นำเสนอผลการแจกแจงความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาของคณบดี

(n = 10)		
	ตัวแปร	ความถี่ ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	8 80
	หญิง	2 20
อายุ	41-50 ปี	1 10
	มากกว่า 50 ปี	9 90
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท	2 20
	ปริญญาเอกหรืออื่นๆที่เทียบเท่า	8 80
ตำแหน่งทางวิชาการ	รองศาสตราจารย์	6 60
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3 30
	อาจารย์	1 10
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ	น้อยกว่า 3 ปี	2 20
	3-5 ปี	0 0
	6-8 ปี	0 0
	9-11 ปี	4 40
	มากกว่า 11 ปี	4 40

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 10)		
ตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ (%)
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน		
3-5 ปี	3	30
6-8 ปี	3	30
9-11 ปี	1	10
มากกว่า 11 ปี	3	30
ประสบการณ์ในการบริหาร		
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน		
1-8 ปี	7	70
9-16 ปี	3	30
ระยะเวลาเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน		
1-3 ปี	8	80
4-6 ปี	2	20
ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีก่อนมารับ		
ตำแหน่งในปัจจุบัน		
1-3 ปี	9	90
มากกว่า 3 ปี	1	10
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีในปัจจุบัน		
1-8 ปี	7	70
9-16 ปี	2	20
มากกว่า 16 ปี	1	10

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของคณบดี ประกอบด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 80 และเพศหญิงร้อยละ 20 อายุอยู่ในช่วงมากกว่า 50 ปี มากที่สุดร้อยละ 90 รองลงมาคือช่วงอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 10 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าร้อยละ 80 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 20 เมื่อพิจารณาตำแหน่งวิชาการพบว่าผู้บังคับบัญชาของคณบดีมีตำแหน่งวิชาการเป็น รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และเป็นอาจารย์คิดเป็นร้อยละ 60, 30 และ 10 ตามลำดับ มีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐมากกว่า 11 ปี และอยู่ระหว่าง 9-11 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 40 มากกว่าผู้บังคับบัญชาของคณบดีที่มีประสบการณ์ในการสอนในมหาวิทยาลัยของเอกชน โดยมีประสบการณ์อยู่ในช่วงมากกว่า 11 อยู่ระหว่าง 6 – 8 ปี และอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี เท่ากัน คือร้อยละ

30 และมีประสบการณ์ในการสอนในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนอยู่ระหว่าง 9 – 11 ปี ร้อยละ 10 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ผู้บังคับบัญชาของคณบดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน โดยเฉพาะประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดี/รองอธิการบดีมาก่อนร้อยละ 90 รองลงมาคือประสบการณ์จากการเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อนร้อยละ 80

ตารางที่ 7 ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาคณบดี

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	3.90	0.73	สูง
การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	3.90	0.56	สูง
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	4.11	0.60	สูง
ดูแลให้การจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	3.90	0.31	สูง
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	4.20	0.63	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	3.70	0.94	สูง
การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	3.90	0.56	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	3.90	0.73	สูง
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา	3.70	0.67	สูง
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล	3.70	0.82	สูง
ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน	3.70	0.67	สูง
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.50	0.85	สูง
รวม	3.84	0.13	สูง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมงานวิชาการ			
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.40	0.96	สูง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการ ดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆในคณะวิชา	3.70	0.67	สูง
บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.20	0.92	ปานกลาง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน	3.40	0.69	ปานกลาง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะเพื่อให้ เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	4.20	0.91	สูง
การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอน ไว้สอนนักศึกษา	3.90	0.56	สูง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	3.70	0.67	สูง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	3.60	0.51	สูง
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชาติ	4.10	0.56	สูง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.30	0.82	สูง
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสได้เสนอผลงานวิชาการ	3.90	0.73	สูง
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งาน ใหม่ๆ ของอาจารย์	3.90	0.73	สูง
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อกิจกรรม ส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.40	0.96	ปานกลาง
รวม	3.74	0.17	สูง
การส่งเสริมงานวิจัย			
เป็นผู้นำในการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม การทำวิจัยอย่างจริงจัง	3.40	0.69	ปานกลาง
เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณา ความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	3.80	0.63	สูง
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการ ทำวิจัย	4.10	0.74	ปานกลาง
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์	3.50	0.97	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมงานวิจัย			
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.60	1.08	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.30	0.94	สูง
ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ	3.40	0.84	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจด ทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	2.70	0.95	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.40	1.26	ปานกลาง
รวม	3.44	0.23	สูง
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและ วิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.60	0.84	สูง
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม	3.90	0.74	สูง
ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ	3.30	0.48	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลใน สังคมและประเทศ	3.80	0.78	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการจัด กิจกรรมของสังคม	4.00	0.81	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกกรรมการ วิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	3.80	0.79	สูง
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน	3.80	1.03	สูง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.50	0.70	สูง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.70	1.05	สูง
รวม	3.71	0.19	สูง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การพัฒนานุเคราะห์			
ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด	4.00	0.47	สูง
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	4.00	0.47	สูง
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	4.10	0.57	สูง
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการพัฒนา			
คณาจารย์อย่างเหมาะสม	3.50	0.97	สูง
รวม	3.90	0.16	สูง

จากตารางที่ 7 แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มมนุษยศาสตร์ ตามความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาคณบดี ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในด้านต่างๆ คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนานุเคราะห์ ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$, S.D.= 0.13) เมื่อพิจารณาปัจจัยของภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนพบว่า “การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีระดับประสิทธิผล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.63) รองลงมาคือ “ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม” ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.60) ส่วนที่มีค่าต่ำสุดคือ “กำหนดเกณฑ์และ คัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.85)

ด้านการส่งเสริมงานวิชาการมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.17) เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.82) รองลงมาคือ “ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.91) และ “สนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอนไว้สอนนักศึกษา” ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.56) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในด้านการส่งเสริมงานวิชาการคือ “บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, S.D.= 0.92)

ด้านการส่งเสริมงานวิจัยมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.44$, S.D.= 0.23) และเมื่อพิจารณารายปัจจัยของการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมการวิจัยพบว่า “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ “เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของการวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง” ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.63) และ “ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย” ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.08) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมการวิจัยคือ “สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$, S.D.= 0.95)

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.19) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยของการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่า “ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.81) รองลงมาคือ “ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.74) และ “ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ ” “ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก

สถาบัน กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” และ “จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน” ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.78), ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.99) และ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 1.03) ในขณะที่ “ผลงานวิชาการของคณะวิชาเป็นประโยชน์ และตอบสนองต่อการพัฒนา ส่งเสริมความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางของภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X} = 3.30$, S.D.= 0.48)

ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นประสิทธิภาพการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.16) เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยของภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.57) รองลงมาคือ “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” และ “พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา คุ้งานทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ” มีค่าเท่ากัน ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.47) สำหรับปัจจัยที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากรคือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาอาจารย์อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.97)

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จากภารกิจทุกด้านพบว่า การพัฒนาบุคลากร มีประสิทธิผลการบริหารวิชาการอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับภารกิจด้านอื่นๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.16) และเมื่อวิเคราะห์ในองค์ประกอบย่อยของแต่ละภารกิจพบว่า การส่งเสริมวิชาการในประเด็น “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริม” หลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.82) รองลงมาคือด้านการจัดการเรียนการสอน ในประเด็น “การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์” ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.63) สำหรับด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.70$, S.D.= 0.95)

ตารางที่ 8 ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขาวิชา
สังคมศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	3.80	0.79	สูง
การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	3.90	0.57	สูง
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	4.00	0.71	สูง
ดูแลให้การจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	3.80	0.43	สูง
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	4.10	0.74	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	3.70	0.68	สูง
การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	4.00	0.48	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	3.90	0.57	สูง
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา	3.70	0.68	สูง
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล	3.90	0.74	สูง
ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน	3.70	0.68	สูง
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.50	0.86	สูง
รวม	3.83	0.14	สูง
การส่งเสริมงานวิชาการ			
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.60	0.97	สูง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆ ในคณะวิชา	3.80	0.64	สูง
บริหารการใช้จ่ายเงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.30	0.95	ปานกลาง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน	3.50	0.53	สูง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	4.20	0.92	สูง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมงานวิชาการ (ต่อ)			
การสนับสนุนให้อาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอน ไว้สอนนักศึกษา	3.80	0.64	สูง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	3.70	0.68	สูง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.49	สูง
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชาติ	4.10	0.57	สูง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.60	0.70	สูงมาก
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสได้เสนอผลงาน ทางวิชาการ	4.10	0.57	สูง
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งาน ใหม่ๆของอาจารย์	4.00	0.67	สูง
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อกิจกรรมส่งเสริม ทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.40	0.97	ปานกลาง
รวม	3.83	0.15	สูง
การส่งเสริมงานวิจัย			
เป็นผู้นำในการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม การทำวิจัยอย่างจริงจัง	3.50	0.86	สูง
เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณา ความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	3.80	0.64	สูง
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านการทำวิจัย	4.20	0.64	สูง
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้อาจารย์	3.70	0.95	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.70	0.95	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.40	0.85	ปานกลาง
บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย	3.10	0.74	ปานกลาง
ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ	3.40	0.52	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจด ทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	2.70	0.83	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.50	0.98	สูง
รวม	3.50	0.19	สูง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.60	0.85	สูง
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม	4.00	0.82	สูง
ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนา			
เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ	3.40	0.52	ปานกลาง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ	3.90	0.74	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม	4.10	0.87	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน			
กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	3.80	0.79	สูง
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน	3.70	1.06	สูง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.70	0.68	สูง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา			
คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.90	0.10	สูง
รวม	3.79	0.21	สูง
การพัฒนบุคลากร			
ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด	3.90	0.57	สูง
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา คุ้งานทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรม	3.90	0.57	สูง
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	4.00	0.67	สูง
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการพัฒนาอาจารย์อย่างเหมาะสม	3.50	0.98	สูง
รวม	3.83	0.20	สูง

จากตารางที่ 8 แสดงถึงปัจจัยต่างๆที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ คณบดีกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในด้านต่างๆอันประกอบไปด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิเคราะห์แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.14) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยของภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า “การจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.74) รองลงมาคือ “ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับ หลักสูตรและความต้องการของสังคม” “การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อื่นๆ ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ” ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.71) และ ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.48) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน คือ “กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.86)

ด้านการส่งเสริมงานวิชาการมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.15) สำหรับการพิจารณารายปัจจัยของภารกิจด้านการส่งเสริมวิชาการพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมากคือ “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.70) รองลงมาคือ “ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชาให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.92) และ “สนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์” ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.67) สำหรับปัจจัย “การบริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D.= 0.95)

ด้านการส่งเสริมการวิจัยมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.19) สำหรับการพิจารณารายปัจจัยของภารกิจด้านการส่งเสริมการวิจัยพบว่า “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.64) รองลงมาคือ “เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของการวิจัย

ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง” ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.64) “จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้อาจารย์ในคณะวิชา” และ “ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย” ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.95) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านการส่งเสริมการวิจัย คือ “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติและนานาชาติ” ($\bar{X} = 2.70$, S.D.= 0.83) และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่าประสิทธิผลการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$, S.D.= 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยของภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่า “ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.87) รองลงมาคือ “ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.82) และ “ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ ” และ “การออกค่ายพัฒนาชนบท และการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน” ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.74) และ ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.10) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจดังกล่าวคือ “ ผลงานวิชาการของคณะวิชาเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D.= 0.52)

ภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยของภารกิจดังกล่าวพบว่า “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้ โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.67) รองลงมาคือ “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” และ “พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรม” ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.57) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากรคือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.98)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จากภารกิจทุกด้านพบว่า ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการส่งเสริมวิชาการ มีประสิทธิผลการบริหารสูงสุด ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.20$ และ $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.15$) เมื่อวิเคราะห์ในประเด็นย่อยของภารกิจแต่ละด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมวิชาการ ในประเด็น “การเปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.70$) รองลงมาคือด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัย” ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.64$) โดยด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.70, S.D. = 0.83$)

ตารางที่ 9 ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ และสุขภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	3.40	0.70	ปานกลาง
การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	3.30	0.83	ปานกลาง
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	3.33	0.87	ปานกลาง
ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	3.40	0.85	ปานกลาง
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	3.50	0.71	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	3.40	0.70	ปานกลาง
การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	3.50	0.71	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	3.30	0.83	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน (ต่อ)			
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา	3.50	0.71	สูง
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล	3.30	0.68	ปานกลาง
ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน	3.40	0.70	ปานกลาง
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.20	0.79	ปานกลาง
รวม	3.37	0.19	ปานกลาง
การส่งเสริมงานวิชาการ			
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.00	0.67	ปานกลาง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆ ในคณะวิชา	3.30	0.49	ปานกลาง
บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	2.80	0.43	ปานกลาง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน	3.10	0.32	ปานกลาง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	3.60	0.85	สูง
การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอนไว้สอนนักศึกษา	3.30	0.83	ปานกลาง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	3.20	0.43	ปานกลาง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	3.20	0.43	ปานกลาง
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชาติ	3.40	0.85	ปานกลาง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	3.40	0.85	ปานกลาง
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินผลงานทางวิชาการ	3.30	0.83	ปานกลาง
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์	3.40	0.52	ปานกลาง
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.00	0.67	ปานกลาง
รวม	3.23	0.13	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมงานวิจัย			
เป็นผู้ดำเนินการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำวิจัยอย่างจริงจัง	3.20	0.64	ปานกลาง
เป็นผู้ที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	3.40	0.70	ปานกลาง
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย	3.70	0.83	สูง
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์	3.20	0.79	ปานกลาง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.10	0.74	ปานกลาง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.20	0.79	ปานกลาง
บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย	3.20	0.43	ปานกลาง
ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน			
วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ	3.30	0.49	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	2.90	0.57	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.20	0.92	ปานกลาง
รวม	3.24	0.18	ปานกลาง
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.50	0.71	สูง
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม	3.40	0.70	ปานกลาง
ผลงานทางวิชาการของคณะวิชาเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ	3.30	0.49	ปานกลาง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ	3.50	0.71	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม	3.50	0.71	สูง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การบริการวิชาการแก่สังคม (ต่อ)			
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน			
กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	3.40	0.70	ปานกลาง
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน	3.50	0.86	สูง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.30	0.83	ปานกลาง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา			
คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.40	0.97	ปานกลาง
รวม	3.42	0.20	สูง
การพัฒนาศักยภาพ			
ให้อาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถใน			
สาขาวิชาที่ตนถนัด	3.60	0.70	สูง
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายนอกทั้งในประเทศ			
และต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	3.60	0.70	สูง
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และ			
ต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	3.70	0.83	สูง
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการพัฒนา			
คณาจารย์อย่างเหมาะสม	3.33	0.87	ปานกลาง
รวม	3.55	0.22	สูง

จากตารางที่ 9 แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ คณบดี กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสุขภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของ คณบดีประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยใน ด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนาศักยภาพ ผลการ วิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนของคณบดีกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสุขภาพตาม ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี พบว่าประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X} = 3.37$, S.D.= 0.19) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยของภารกิจดังกล่าวพบว่า “การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์” “การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ” และ “ภูมิใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.71) รองลงมาคือ “ระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร” และ “ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ” ($\bar{X} = 3.40$, S.D.= 0.70) ($\bar{X} = 3.40$, S.D.= 0.85) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางคือ “กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” ($\bar{X} = 3.20$, S.D.= 0.79)

ด้านการส่งเสริมงานวิชาการประสิทธิผลของภารกิจนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D.= 0.13) เมื่อพิจารณารายปัจจัยของภารกิจดังกล่าว พบว่า “ประสานงานเพื่อให้เกิดการใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.85) รองลงมาคือ “สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ” และ “สนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์” ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.85, $\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.52) สำหรับปัจจัยของภารกิจด้านการส่งเสริมวิชาการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “บริการการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม ” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.43)

สำหรับด้านการส่งเสริมงานวิจัยมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D.0.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.83) รองลงมาคือ “เป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบและขอตำแหน่ง” ($\bar{X} = 3.40$, S.D.= 0.70) และ “ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐานเป็นประโยชน์การจัดการเรียนการสอน ลงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ” ($\bar{X} = 3.30$, S.D.= 0.49) สำหรับ “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D.= 0.57)

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่าประสิทธิผลการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.42$, S.D.= 0.20) สำหรับปัจจัยต่างในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม พบว่า “ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย” “ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ ” และ “ ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.71) รองลงมาคือ “ส่งเสริมให้อาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 3.40$, S.D.= 0.70) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ผลงานวิชาการของคณะวิชาเป็นประโยชน์และตอบสนองการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ” มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.49)

สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่ามีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.22) และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยในภารกิจดังกล่าวพบว่า “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.83) รองลงมาคือ “ให้โอกาสคณาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.70) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านการพัฒนาบุคลากรคือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์อย่างเหมาะสม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D.= 0.87)

ดังนั้นสามารถสรุปการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มวิทยาศาสตร์ – ชีวภาพและสุขภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิผลโดยรวมสูงสุด ($\bar{X} = 3.55$, S.D.= 0.22) เมื่อวิเคราะห์แต่ละภารกิจพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ในประเด็น “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” และภารกิจด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาในอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.83) รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรในประเด็น “ให้โอกาสคณาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษาค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” และด้านส่งเสริมวิชาการ ในประเด็น “ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุ

อุปกรณ์ของคณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” สำหรับภารกิจด้านการส่งเสริมวิชาการ ในประเด็น “บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.43)

ตารางที่ 10 ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี กลุ่มสาขาวิชา
วิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณบดี

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	3.90	0.88	สูง
การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	3.90	0.88	สูง
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	3.89	0.93	สูง
ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	4.10	0.57	สูง
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	4.10	0.87	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	3.90	0.74	สูง
การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	4.00	0.67	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	4.10	0.74	สูง
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา	4.00	0.82	สูง
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล	3.90	0.88	สูง
ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ และได้มาตรฐาน	3.90	0.74	สูง
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.95	สูง
รวม	3.94	0.18	สูง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆในการแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการ ได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.40	1.08	ปานกลาง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อ การดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆในคณะวิชา	3.90	0.74	สูง
บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.30	0.95	ปานกลาง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน	3.50	0.71	สูง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชา เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	4.30	0.83	สูงมาก
การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอน ไว้สอนนักศึกษา	3.90	0.88	สูง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	3.80	0.64	สูง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.49	สูง
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชาติ	3.80	0.92	สูง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.50	0.71	สูงมาก
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินผลงาน ทางวิชาการ	4.00	0.95	สูง
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์ งานใหม่ๆ ของอาจารย์	4.20	0.64	สูง
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อกิจกรรม ส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.50	0.98	สูง
รวม	3.83	0.17	สูง
การส่งเสริมงานวิจัย			
เป็นผู้ดำเนินการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม การทำวิจัยอย่างจริงจัง	3.40	0.97	ปานกลาง
เป็นผู้ที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณา ความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	3.90	0.57	สูง
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้าน การทำวิจัย	4.30	0.49	สูง
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้อาจารย์	3.90	0.88	สูง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	4.00	0.95	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก ให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.60	0.97	สูง
บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย	3.40	1.18	ปานกลาง
ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการ สอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ	3.70	0.95	สูง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการ จัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	3.10	0.57	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.80	1.23	สูง
รวม	3.71	0.21	สูง
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.70	0.95	สูง
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่ สังคม	3.80	0.79	สูง
ผลงานทางวิชาการของคณะวิชาเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการ พัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ	3.60	0.70	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลใน สังคมและประเทศ	3.90	0.88	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการ จัดกิจกรรมของสังคม	3.90	0.74	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	3.90	0.88	สูง
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน	3.90	1.11	สูง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.50	0.86	สูง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.80	0.79	สูง
รวม	3.78	0.22	สูง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การพัฒนานุคลากร			
ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด	4.10	0.57	สูง
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	4.00	0.48	สูง
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	4.10	0.57	สูง
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการพัฒนา			
คณาจารย์อย่างเหมาะสม	3.60	0.85	สูง
รวม	3.95	0.16	สูง

จากตารางที่ 10 แสดงถึงปัจจัยต่างๆที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะดี กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของคณะดี ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนานุคลากร ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนของคณะดีกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์- เทคโนโลยีตามการประเมินของผู้บังคับบัญชาของคณะดีพบว่าประสิทธิผลการบริหารโดยรวมในภารกิจดังกล่าวอยู่ในระดับสูงต่ำสุด ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า “ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ” และ “จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตรและวางแผนดำเนินการด้านวิชาการของคณะดีไว้อย่างชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.57, $\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ “การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะดีอย่างเพียงพอ” ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.67) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

“กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.95)

ด้านการส่งเสริมวิชาการพบว่า มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.17) สำหรับการศึกษาในรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมากคือ “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” ($\bar{X} = 4.50$, S.D.= 0.71) รองลงมาคือ “ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.83) และ “สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่มและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์” ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.64) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านการส่งเสริมวิชาการคือ “บริการการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D.= 0.95)

สำหรับด้านการส่งเสริมงานวิจัยประสิทธิผลการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.21) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยของภารกิจในด้านดังกล่าวพบว่า “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.49) รองลงมาคือ “ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย” ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.95) และ “จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะวิชา” ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.88) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภารกิจด้านส่งเสริมการวิจัย คือ “สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, S.D.= 0.57)

ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่า ประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.22) และในการพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง คือ “ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.88) รองลงมาคือ “ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.79) สำหรับปัจจัยย่อยในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 0.86)

สำหรับด้านสุดท้ายการพัฒนาบุคลากรนั้นพบว่าประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, $S.D. = 0.16$) ในส่วนของการพิจารณาปัจจัยย่อยของภารกิจดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” และ “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, $S.D. = 0.57$) รองลงมาคือ “พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ” ($\bar{X} = 4.00$, $S.D. = 0.48$) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในภารกิจนี้คือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาอาจารย์อย่างเหมาะสม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.60$, $S.D. = 0.85$)

สรุปการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีตามรับรู้ของผู้บังคับบัญชาพบว่า การบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$, $S.D. = 0.16$) และเมื่อพิจารณาภารกิจแต่ละด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมวิชาการ ในประเด็น “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” มีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 4.50$, $S.D. = 0.71$) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาในอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัย” ($\bar{X} = 4.30$, $S.D. = 0.49$) สำหรับด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรืออนุสิทธิบัตร” มีค่าต่ำสุดโดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, $S.D. = 0.57$)

เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา พบว่า การบริหารวิชาการของคณบดีกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ในประเด็น “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.60$, $S.D. = 0.70$) รองลงมา คือประเด็นเดียวกัน ในการบริหารงานวิชาการของคณบดีกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สำหรับ ประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาและอนุสิทธิบัตร” และ “สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ” บริหารโดยคณบดีกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีค่าต่ำสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$, $S.D. = 0.95$ และ $\bar{X} = 2.70$, $S.D. = 0.84$)

ตารางที่ 11 แสดงความถี่ และร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มคณบดี

(n = 102)

ตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	53	52.80
หญิง	49	47.21
อายุ		
30-40 ปี	5	4.90
41-50 ปี	50	49.02
มากกว่า 50 ปี	47	46.08
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาโท	56	54.90
ปริญญาเอกหรืออื่นๆที่เทียบเท่า	46	45.10
กลุ่มวิชาที่สังกัด		
สาขามนุษยศาสตร์	7	7.53
สาขาสังคมศาสตร์	53	47.31
สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ	14	15.05
สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	28	30.11
ตำแหน่งทางวิชาการ		
รองศาสตราจารย์	25	24.51
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	35	33.99
อาจารย์	43	41.75
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ		
ไม่มีประสบการณ์	29	28.43
น้อยกว่า 3 ปี	12	11.76
3-5 ปี	10	9.80
6-8 ปี	2	1.96
มากกว่า 8 ปี	49	48.04
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน		
ไม่มีประสบการณ์	2	2.15
น้อยกว่า 3 ปี	6	5.88
3-5 ปี	8	7.84
6-8 ปี	14	13.73
มากกว่า 8 ปี	72	70.59

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(n = 102)		
ตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ (%)
ประสบการณ์ในการบริหาร		
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน		
ไม่มีประสบการณ์	46	44.67
1 - 3 ปี	21	20.39
4 - 6 ปี	22	21.36
7 - 9 ปี	6	5.83
9 ปีขึ้นไป	8	7.66
ระยะเวลาเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนัก		
มาก่อน		
ไม่มีประสบการณ์	77	74.76
1 - 3 ปี	14	13.60
4 - 6 ปี	8	7.66
7 - 9 ปี	2	1.94
9 ปีขึ้นไป	2	1.94
ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีก่อนมารับตำแหน่งใน		
ปัจจุบัน		
ไม่เคย	76	71.02
1 - 3 ปี	7	6.79
4 - 6 ปี	11	10.67
7 - 9 ปี	4	3.88
9 ปีขึ้นไป	5	4.85
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน		
1 - 3 ปี	57	55.33
4 - 6 ปี	30	29.12
7 - 9 ปี	10	9.70
9 ปีขึ้นไป	6	5.82

จากตารางที่ 11 สามารถสรุปได้ว่า คณบดีส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คือร้อยละ 52.80 และมีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 41-50 ปีมากที่สุด คือร้อยละ 49.02 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นส่วนใหญ่มาร้อยละ 54.90 เมื่อพิจารณาถึงตำแหน่งวิชาการจะพบว่าคณบดีส่วนใหญ่เป็นอาจารย์

ร้อยละ 41.75 รองลงมาคือมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ร้อยละ 33.99 มีประสบการณ์ในการสอนจากมหาวิทยาลัยของรัฐมากกว่า 8 ปี มากถึงร้อยละ 48.04 และมีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมากกว่า 8 ปีสูงถึงร้อยละ 70.59 มีประสบการณ์ในการบริหาร สูงสุด คือการเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน 4-6 ปี ร้อยละ 21.36 รองลงมาคือ การเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน 1-3 ปี ร้อยละ 20.39 และประสบการณ์ในการบริหารโดย เคยเป็นหัวหน้าศูนย์ และ/หรือ หัวหน้าสำนักร้อยละ 13.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากการประเมินตนเองของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มคณบดี

(n = 102)			
ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
ด้านการจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.30	0.67	สูงมาก
มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	4.49	0.65	สูงมาก
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	4.51	0.58	สูงมาก
ดูแลให้การจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	4.53	0.58	สูงมาก
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	4.04	0.69	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	4.30	0.65	สูงมาก
การจัดตาราง เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	4.09	0.68	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	4.44	0.52	สูงมาก
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา	4.32	0.64	สูงมาก
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล	4.27	0.74	สูงมาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n = 102)			
ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
ด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)			
ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ และได้มาตรฐาน	4.41	0.61	สูงมาก
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.74	1.03	สูง
รวม	4.64	0.15	สูงมาก
การส่งเสริมงานวิชาการ			
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการ ได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.93	0.85	สูง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อ การดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆ ในคณะวิชา	4.19	0.63	สูง
บริหารการใช้จ่ายเงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.93	1.00	สูง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน	4.09	0.70	สูง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชา เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	4.21	0.67	สูง
การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการ สอนไว้สอนนักศึกษา	4.30	0.84	สูง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	4.00	0.78	สูง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	4.24	0.67	สูงมาก
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ	3.96	0.88	สูง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.51	0.58	สูงมาก
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินผลงาน ทางวิชาการ	4.21	0.77	สูงมาก
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งาน ใหม่ๆ ของอาจารย์	4.31	0.75	สูงมาก
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรม ส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.85	0.88	สูง
รวม	4.10	0.17	สูง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n = 102)			
ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมการวิจัย			
เป็นผู้ดำเนินการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม การทำวิจัยอย่างจริงจัง	4.00	0.83	สูง
เป็นผู้ที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณา ความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	4.29	0.80	สูงมาก
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านการทำวิจัย	4.44	0.77	สูงมาก
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ ในคณะวิชา	4.04	0.82	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายใน ให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	4.01	0.89	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก ให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.81	0.94	สูง
บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียน	3.54	0.99	สูง
การสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.65	0.90	สูง
รวม	3.78	0.18	สูง
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	4.27	0.79	สูงมาก
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนา	4.31	0.78	สูงมาก
เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ	4.05	0.93	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลใน สังคมและประเทศ	4.18	0.80	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการ จัดกิจกรรมของสังคม	4.36	0.75	สูงมาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(n = 102)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน			
กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	4.33	0.85	สูงมาก
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป	3.56	1.09	สูง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.70	0.93	สูง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา			
คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.99	1.07	สูง
รวม	4.03	0.21	สูง
การพัฒนาบุคลากร			
ให้อาสาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถ			
ในสาขาวิชาที่ตนถนัด	4.57	0.52	สูงมาก
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในประเทศ			
และต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	4.37	0.75	สูงมาก
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ			
และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	4.34	0.66	สูงมาก
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการพัฒนา			
คณาจารย์อย่างเหมาะสม	3.66	0.96	สูง
รวม	4.17	0.17	สูง

จากตารางที่ 12 แสดงถึงปัจจัยต่างๆที่แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ คณบดีจากการประเมินตนเอง ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริมงานวิจัย ด้านการบริการ วิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนาบุคลากรผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนตามการประเมินตนเองของคณบดีพบว่ามีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.64, S.D. = 0.15$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยพบว่า “คุณเลให้การ จัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ ” มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.58$) รองลงมาคือ “คุณเลเนื้อหาแต่ละวิชาให้

สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม” ($\bar{X} = 4.51$, S.D.= 0.58) และ “การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม” ($\bar{X} = 4.49$, S.D.= 0.65) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในการจัดการเรียนการสอนตามการประเมินตนเองคนบตีพบว่า “กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 1.03)

ในส่วนของการส่งเสริมวิชาการพบว่ามีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.17) สำหรับการพิจารณารายปัจจัยตามภารกิจดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.51$, S.D.= 0.58) รองลงมาคือ “สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่มและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์” ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.75) และ “จัดสรรและแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม” ($\bar{X} = 4.24$, S.D.= 0.67) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามภารกิจดังกล่าวคือ “จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.85$, S.D.= 0.88)

ด้านการส่งเสริมการวิจัยตามการประเมินตนเองของคนบตีพบว่าประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.18) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยของด้านการส่งเสริมการวิจัยดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D.= 0.77) รองลงมาคือ “เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบและขอตำแหน่ง” ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.80) และ “จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะวิชา” ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.82) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในภารกิจดังกล่าวพบว่า “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรือนวัตกรรม” โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D.= 1.19) ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่าประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D.= 0.75) รองลงมา คือ “ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน กรรมการวิชาการ กรรมการวิชาชีพในระดับชาติ และนานาชาติ” ($\bar{X} = 4.33$, S.D.= 0.85) และ “ส่งเสริม

อาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.78) สำหรับปัจจัยย่อยด้านการบริการวิชาการแก่สังคมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป” มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$, S.D.= 1.09)

สำหรับการพัฒนาบุคลากรตามการประเมินตนเองของคณบดีพบว่า มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.17) ในการพิจารณาปัจจัยย่อยตามภารกิจดังกล่าวพบว่า “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.52) รองลงมาคือ “พิจารณาอนุมัติอาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ” ($\bar{X} = 4.37$, S.D.= 0.75) และ “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.66) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาอาจารย์อย่างเหมาะสม” มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.66$, S.D.= 0.96)

จากประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามการประเมินตนเอง สรุปได้ว่า ด้านการจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.15) โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละประเด็น พบว่า การพัฒนาบุคลากร ในประเด็น “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.52) รองลงมาคือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ในประเด็น “ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ” และ “ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม” ($\bar{X} = 4.53$, S.D.= 0.58) สำหรับด้านการส่งเสริมการวิจัย ในประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D.= 1.19)

ตารางที่ 13 จำนวนร้อยละของประชากรจำแนกสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอาจารย์
ประจำคณะวิชา

(n : 193)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	71	36.79
หญิง	122	63.21
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	16	8.29
30-40 ปี	99	51.30
41-50 ปี	66	34.20
มากกว่า 50 ปี	12	6.22
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาโท	165	85.49
ปริญญาเอกหรืออื่นๆที่เทียบเท่า	28	14.51
กลุ่มวิชาที่สังกัด		
สาขามนุษยศาสตร์	30	15.54
สาขาสังคมศาสตร์	81	41.97
สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ	28	14.51
สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	54	27.98
ตำแหน่งทางวิชาการ		
รองศาสตราจารย์	5	2.59
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	27	13.99
อาจารย์	161	83.42
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ		
ไม่มีประสบการณ์	124	64.25
น้อยกว่า 3 ปี	38	19.69
3-5 ปี	6	3.11
6-8 ปี	5	2.59
มากกว่า 8 ปี	20	10.36
ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน		
น้อยกว่า 3 ปี	20	10.36
3-5 ปี	50	25.91
6-8 ปี	33	17.10
มากกว่า 8 ปี	90	46.63

จากตารางที่ 13 สรุปได้ว่า อาจารย์ประจำคณะวิชาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 63.21 และ เพศชาย ร้อยละ 36.79 อายุอยู่ในช่วง 30-40 ปีมากที่สุด รองลงมาจะเป็นช่วงอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 34.20 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 85.49 รองลงมาคือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือวุฒิอื่นๆ ที่เทียบเท่าร้อยละ 14 สาขาวิชาที่ตนสังกัดใน 4 สาขาวิชาคือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสุขภาพ และสุดท้ายสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 15.54, 41.97, 14.51, และ 27.98 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงตำแหน่งวิชาการ พบว่าคณาจารย์มีตำแหน่งวิชาการในระดับรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์คิดเป็นร้อยละ 2.59, 13.99, และ 83.42 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐร้อยละ 64.25 ในขณะที่ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมากกว่า 8 ปี มากถึงร้อยละ 46.63

ตารางที่ 14 ปัจจัยด้านต่างๆอันบ่งชี้ถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี ตามความคิดเห็นของ อาจารย์ประจำคณะวิชา

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน			
มีระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร	3.68	0.76	สูง
มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม	3.82	0.76	สูง
ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม	3.76	0.76	สูง
ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาชีพ	3.70	0.92	สูง
การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	3.48	0.95	สูง
การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์	3.66	0.88	สูง
การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ	3.47	0.94	สูง
จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตร และวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน	3.82	0.98	สูง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน (ต่อ)			
จูงใจและให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ใน การสอนนักศึกษา	3.61	0.99	สูง
ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ และได้มาตรฐาน	3.63	0.97	สูง
กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.86	สูง
รวม	3.27	0.97	ปานกลาง
การส่งเสริมงานวิชาการ			
ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆในการแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการได้ผลดีตามเป้าหมาย	3.90	0.25	สูง
ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อ การดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่างๆ ในคณะวิชา	3.58	1.06	สูง
บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.71	0.99	สูง
ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน	3.64	0.95	สูง
ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะวิชา เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	3.67	1.00	สูง
การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการ สอนไว้สอนนักศึกษา	3.72	0.86	สูง
การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา	3.83	1.06	สูง
จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม	3.53	0.94	สูง
สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ	3.48	1.00	สูง
เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	3.31	1.01	ปานกลาง
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินผลงาน ทางวิชาการ	3.93	0.89	สูง
สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งาน ใหม่ๆของอาจารย์	3.57	0.99	สูง
จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆเพื่อกิจกรรม ส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ	3.66	1.04	สูง
รวม	3.15	1.07	ปานกลาง
รวม	3.55	0.27	สูง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การส่งเสริมงานวิจัย			
เป็นผู้นำในการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม การทำวิจัยอย่างจริงจัง	3.34	1.07	ปานกลาง
เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณา ความดีความชอบหรือขอตำแหน่ง	3.64	1.05	สูง
เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้าน การทำวิจัย	4.13	0.88	สูง
จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะ	3.48	1.08	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้ อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.41	1.14	สูง
ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก ให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย	3.20	1.09	ปานกลาง
บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย	3.17	1.04	ปานกลาง
ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการ สอน วงจรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ	3.04	1.03	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการ จัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร	2.96	1.15	ปานกลาง
สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ	3.22	1.11	ปานกลาง
รวม	3.32	0.32	ปานกลาง
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	3.71	0.94	สูง
ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่ สังคม	3.82	0.90	สูง
ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ	3.50	0.95	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลใน สังคมและประเทศ	3.69	0.88	สูง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
การบริการวิชาการแก่สังคม			
ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและวิชาชีพในการ จัดกิจกรรมของสังคม	3.80	0.95	สูง
ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ	3.64	1.05	สูง
จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป	3.23	1.09	ปานกลาง
ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ	3.12	1.09	ปานกลาง
การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.40	1.13	ปานกลาง
รวม	3.52	0.28	สูง
การพัฒนาบุคลากร			
ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถใน สาขาวิชาที่ตนถนัด	4.07	0.82	สูง
พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา คูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	3.86	0.99	สูง
สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น	3.76	1.04	สูง
จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนา คณาจารย์อย่างเหมาะสม	3.19	1.06	ปานกลาง
รวม	3.66	0.26	สูง

จากตารางที่ 14 แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แสดงถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณะบดีตามความคิดเห็นของอาจารย์ประจำคณะวิชา ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในด้านต่างๆ
อันประกอบไปด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการส่งเสริม
งานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และสุดท้ายด้านการพัฒนาบุคลากรผลการวิเคราะห์มี
รายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนการสอนของคณบดีตามการประเมินของอาจารย์ประจำคณะวิชาพบว่า ประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.90$, S.D.= 0.25) และเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยของภารกิจ ดังกล่าวพบว่า “การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ได้มาตรฐานและสนองต่อความต้องการของ สังคม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.76) รองลงมาคือ “ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม” ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.76) และ “ดูแลให้การจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิและ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ” ($\bar{X} = 3.70$, S.D.= 0.92) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการ จัดการเรียนการสอนคือ “กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะ ได้อย่างเหมาะสม” มี ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D.= 0.97)

ในด้านการส่งเสริมงานวิชาการพบว่ามีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.27) สำหรับปัจจัยย่อยในด้านการส่งเสริมวิชาการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงคือ “เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.89) รองลงมาคือ “สนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอนไว้สอน นักศึกษา” ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 1.06) และ “ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ของ คณะวิชาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่” ($\bar{X} = 3.72$, S.D.= 0.86) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดในด้านการส่งเสริมวิชาการคือ “จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อ กิจกรรมส่งเสริมวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ” และมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$, S.D.= 1.07)

สำหรับด้านการส่งเสริมงานวิจัยพบว่ามีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.32) และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยในด้านการส่งเสริมการวิจัยพบว่า “เปิดโอกาส ให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ย สูงสุดและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.88) รองลงมาคือ “เป็นผู้นำในการวาง แผนการวิจัยของคณะวิชาอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำวิจัยอย่างจริงจัง” ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.05) และ “จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะวิชา” ($\bar{X} = 3.48$, S.D.= 1.08) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการส่งเสริมการวิจัยคือ “สนับสนุน และ ประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรือ อนุสิทธิบัตร” มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$, S.D.= 1.15)

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมพบว่าประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$, $S.D. = 0.28$) เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง คือ “ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม” ($\bar{X} = 3.82$, $S.D. = 0.90$) รองลงมาคือ “ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในการจัดกิจกรรมของสังคม” ($\bar{X} = 3.80$, $S.D. = 0.95$) และ “ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย” ($\bar{X} = 3.71$, $S.D. = 0.94$) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมคือ “ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$, $S.D. = 1.09$)

สำหรับด้านสุดท้ายการพัฒนาบุคลากรของคณะดีตามการประเมินของอาจารย์ประจำคณะวิชา พบว่าประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.66$, $S.D. = 0.26$) เมื่อพิจารณาจากรายปัจจัยของภารกิจด้านดังกล่าวพบว่า “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$, $S.D. = 0.82$) รองลงมาคือ “พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา คุ้งานทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ” ($\bar{X} = 3.86$, $S.D. = 0.99$) และ “สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น” ($\bar{X} = 3.76$, $S.D. = 1.04$) สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงินและผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาคณาจารย์อย่างเหมาะสม” และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, $S.D. = 1.06$)

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานของบริการงานวิชาการของคณะดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของคณาจารย์ประจำคณะวิชา พบว่า การบริหารด้านการจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$, $S.D. = 0.25$) และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละภารกิจและรายประเด็น พบว่า การส่งเสริมการวิจัยในประเด็น “เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$, $S.D. = 0.88$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ในประเด็น “ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด” ($\bar{X} = 4.07$, $S.D. = 0.82$) สำหรับด้านการส่งเสริมการวิจัยในประเด็น “สนับสนุนและประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.96$, $S.D. = 1.15$)

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมและแบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 15 และตารางที่ 16

ตารางที่ 15 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารงานวิชาการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ประสิทธิผล
การจัดการเรียนการสอน	4.28	0.41	สูงมาก
การส่งเสริมงานวิชาการ	4.14	0.52	สูง
การส่งเสริมงานวิจัย	3.86	0.67	สูง
การบริการวิชาการแก่สังคม	4.06	0.75	สูง
การพัฒนานุเคราะห์	4.21	0.60	สูง
รวม	4.10	0.49	สูง

จากตารางที่ 15 เห็นได้ว่าประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.49) โดยพบว่าการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D.= 0.41) รองลงมาคือด้านการพัฒนานุเคราะห์ โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.60) และการส่งเสริมงานวิชาการ โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 16 ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

กลุ่มสาขาวิชา	ค่าสถิติ	การเรียนรู้ การสอน	การส่งเสริม งาน วิชาการ	การส่งเสริม งานวิจัย	การบริการ วิชาการ	การพัฒนา บุคลากร	รวม	ระดับ ประสิทธิ ผล
มนุษย ศาสตร์	$\bar{X}$	4.32	4.20	3.86	3.66	4.34	4.07	สูง
	S.D.	0.34	0.30	0.58	0.75	0.29	0.39	
สังคมศาสตร์	$\bar{X}$	4.18	4.02	3.77	3.98	4.09	4.01	สูง
	S.D.	0.46	0.57	0.71	0.87	0.68	0.56	
วิทยาศาสตร์	$\bar{X}$	4.52	4.56	4.17	4.39	4.42	4.43	สูงมาก
ชีวภาพ/สุขภาพ	S.D.	0.28	0.25	0.31	0.58	0.35	0.35	
วิทยาศาสตร์	$\bar{X}$	4.23	4.06	3.82	4.07	4.22	4.07	สูง
เทคโนโลยี	S.D.	0.33	0.40	0.64	0.54	0.55	0.38	

จากตารางที่ 16 เห็นได้ว่าคณบดีในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสูงสุดและมีประสิทธิผลการบริหารในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.35) รองลงมาคือ คณบดีในกลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์และคณบดีกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีโดยมีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับสูงเท่ากัน ($\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.39 และ $\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.38) สำหรับคณบดีในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยังอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.56)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 กำหนดว่า “องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีอันได้แก่ ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” การทดสอบสมมติฐานดังกล่าวใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งโดยรวมและแบ่งกลุ่มตามคุณลักษณะทางภูมิหลัง คือ กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยโดยใช้สถิติคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 โดยแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กล่าวคือ ค่าระหว่าง $\pm 0.70 - 1.00$ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ค่าระหว่าง $\pm 0.30 - 0.69$ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และค่าระหว่าง ± 0.29 จะมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (ประคอง กรรณสูตร, 2538) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสอง คือองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีลักษณะเพิ่ม หรือลดลงตามกัน สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นลบจะหมายความว่า ข้อมูลทั้งสอง คือองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีลักษณะเพิ่ม หรือลดตรงข้ามกัน

2. นำเสนอค่าพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มคณบดีโดยรวม และแยกตามคุณลักษณะของภูมิหลัง (กลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีระดับการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่ระดับการศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค่าอำนาจพยากรณ์ดังกล่าวปรากฏต่อไปนี้

ตารางที่ 17 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผลการบริหารงาน
วิชาการ จากคณบดีโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	0.007	-0.032	-0.070	-0.095	0.075	-0.006
อายุ	0.002	0.966	-0.036	-0.008	-0.047	-0.045
วุฒิการศึกษา	0.197	0.252*	0.251*	0.123	0.250*	0.282**
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	0.007	0.032	0.021	0.105	0.020	0.079
ตำแหน่งทางวิชาการ	-0.081	-0.131	-0.051	-0.136	-0.010	-0.009
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	0.061	0.079	-0.076	-0.037	-0.064	-0.057
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	-0.095	-0.032	-0.187	0.033	-0.139	-0.078
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาาฯ	0.216*	0.157	0.129	-0.031	0.123	0.020
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งศูนย์/สำนัก	-0.259	-0.121	-0.241*	-0.127	-0.121	-0.214*
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.111	0.062	-0.027	-0.101	-0.020	-0.144
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.122	-0.017	-0.207*	-0.039	0.197	0.031
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.226*	0.1177	0.1476	0.160	0.151	0.253**
โครงสร้างงานในคณะวิชา	-0.472**	-0.267**	-0.217*	-0.246*	-0.372**	0.378**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	-0.175	-0.312**	-0.178	-0.107	-0.318*	-0.206*
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	0.454**	0.404**	0.260*	0.338**	0.158	0.457**
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.709**	0.644**	0.565**	0.531**	0.406**	0.704**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.576**	0.673**	0.623**	0.549**	0.358**	0.705**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.055	-0.175	-0.160	-0.114	0.228*	-0.140

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 แสดงการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม
ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและประสิทธิผลการบริหารวิชาการของ
คณบดีโดยรวม พบว่า วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชา
การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสบการณ์เคย

ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน นั้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.21 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของสภาพการณ์ในคณะวิชานั้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีค่าเท่ากับ 0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โครงสร้างงานในคณะวิชามีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อำนาจในตำแหน่งของคณบดีมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยสนับสนุน พบว่าวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.46, 0.70 และ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดีโดยรวม

สรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยรวม (0.70 และ 0.71) วุฒิการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา และวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดย (0.28, 0.25 และ 0.46)

ตารางที่ 18 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจากกลุ่มคณบดีโดยรวม

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X12	0.70	0.49	95.48	0.34
X13	0.78	0.60	74.39	0.30
X6	0.79	0.61	53.02	0.29
X10	0.80	0.63	43.06	0.29
X15	0.81	0.64	36.35	0.28

X12	แทน	บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
X13	แทน	เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
X6	แทน	ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ
X10	แทน	อำนาจในตำแหน่งของคณบดี
X15	แทน	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน

จากตารางที่ 18 เมื่อวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีโดยรวม ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 64 รองลงมาคืออำนาจในตำแหน่งของคณบดีมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 63

ตารางที่ 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการจากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	0.770	0.080	0.036	0.047	0.275*	0.092
อายุ	-0.146	-0.072	-0.126	-0.201	-0.244	-0.172
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	-0.060	-0.037	0.020	0.079	-0.115	-0.005
ตำแหน่งทางวิชาการ	0.145	0.024	0.084	0.084	0.278*	0.115
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	-0.181	-0.037	-0.066	-0.132	-0.231	-0.131
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	0.082	0.134	-0.003	0.200	-0.034	0.111
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	-0.028	-0.025	-0.083	-0.345**	-0.118	-0.154
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.375**	-0.239	-0.210	-0.167	-0.207	-0.271*
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.200	-0.087	-0.200	-0.398*	-0.336*	-0.277*
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.2680*	-0.019	-0.160	0.078	0.321*	0.064
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.349**	0.279*	0.341**	0.358**	0.359**	0.388**
โครงสร้างงานในคณะวิชา	0.4380**	-0.231	-0.150	-0.245	-0.367*	-0.308*
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	0.033	-0.143	-0.050	0.028	-0.130	-0.051
วุฒิภาวะและความพร้อมของ ผู้ได้บังคับบัญชา	0.571**	0.599**	0.513**	0.544**	0.231	0.611**
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.712**	0.667**	0.549**	0.561**	0.381**	0.702**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.549**	0.715**	0.578**	0.571**	0.285*	0.668**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.129	-0.177	-0.120	-0.068	-0.299*	-0.107

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 แสดงการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม
ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิศึกษานานกลาง พบว่าประสบการณ์การเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์และ/
หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน และประสบการณ์เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อนรับตำแหน่งคณบดีใน
ปัจจุบัน (ปี) มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมี

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.27 และ 0.28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับสภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารการวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.39, 0.61, 0.70 และ 0.67 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับโครงสร้างงานในคณะวิชาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง สรุปได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (0.70) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (0.39, 0.61 และ 0.67)

ตารางที่ 20 อานาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X12	0.70	0.48	49.60	0.33
X15	0.74	0.53	31.37	0.31
X6	0.79	0.60	27.39	0.29
X13	0.82	0.65	25.20	0.27
X10	0.84	0.67	22.70	0.26
X14	0.85	0.69	20.93	0.25

X12	แทน	บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
X15	แทน	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน
X6	แทน	ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ
X13	แทน	เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
X10	แทน	อำนาจในตำแหน่งของคณบดี
X14	แทน	พฤติกรรมผู้นำของคณบดี

จากตารางที่ 20 เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะ ผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ พฤติกรรมผู้นำของคณบดี ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 69 รองลงมาคือ อำนาจในตำแหน่ง ของคณบดี มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 67

ตารางที่ 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	-0.051	-0.179	-0.189	-0.193	-0.139	-0.186
อายุ	0.049	0.245	-0.019	0.093	0.106	0.112
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	0.130	0.078	0.005	0.170	0.234	0.121
ตำแหน่งทางวิชาการ	-0.072	-0.172	-0.021	-0.128	-0.127	-0.119
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	0.234	0.198	-0.167	-0.047	0.092	0.057
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	-0.187	-0.179	-0.340*	-0.232	-0.280	-0.285
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาฯ	0.269	0.174	0.167	0.087	0.126	0.200
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.224	-0.056	-0.243	-0.057	-0.124	-0.168
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.170	0.094	-0.012	0.059	0.144	0.016
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.106	0.110	-0.107	-0.016	0.184	0.041

ตารางที่ 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.246	0.121	0.079	0.066	0.156	0.148
โครงสร้างงานในคณะวิชา	0.500**	0.354*	-0.293*	-0.266	-0.436**	0.420**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	-0.257	0.362*	-0.167	-0.178	0.354*	0.297*
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	0.454**	0.272	0.099	0.177	0.290	0.289
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.755**	0.625**	0.570**	0.511**	0.496**	0.731**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.558**	0.593**	0.661**	0.533**	0.471**	0.668**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.014	-0.109	-0.154	-0.157	-0.042	-0.122

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 แสดงการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง พบว่า สภาพการณ์ในคณะวิชาในส่วนของโครงสร้างงานใน คณะวิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยมีค่าสหสัมพันธ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอำนาจในตำแหน่งของคณบดี มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยสนับสนุน พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความ ร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านการ บริหารงานวิชาการโดยมีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 และ 0.68 ตามลำดับ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่าง สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในกลุ่มคณบดีที่มี วุฒิการศึกษาสูงสรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชามีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (0.73) เครือข่าย ความร่วมมือและการ เปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการ (0.68)

ตารางที่ 22 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X12	0.71	0.50	45.45	0.33
X13	0.80	0.62	38.44	0.28

X12 แทน บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

X13 แทน เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

จากตารางที่ 22 เมื่อวิเคราะห์หาค่าประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 62 รองลงมาคือบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 50

ตารางที่ 23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการจากกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	0.009	-0.066	-0.098	-0.133	-0.032	-0.087
อายุ	0.108	0.231	0.069	0.130	0.133	0.151
วุฒิการศึกษา	0.163	0.235	0.271	0.157	0.196	0.229
กลุ่มสาขาที่สังกัด	-0.141	-0.130	-0.100	0.073	-0.132	-0.077
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	-0.148	-0.116	-0.195	0.318*	-0.114	-0.216
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	0.459**	-0.271	-0.403**	-0.079	-0.429**	-0.321*
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	-0.126	-0.292	0.315*	0.4610**	-0.275	0.348*
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.434**	-0.243	-0.256	-0.183	-0.271	-0.288
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.170	0.094	-0.012	0.059	0.144	0.016
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.106	0.110	-0.107	-0.016	0.184	0.041
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.246	0.121	0.079	0.066	0.156	0.148
โครงสร้างงานในคณะวิชา	0.500**	0.354*	0.293*	-0.266	0.436**	0.420**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	-0.257	0.362*	-0.167	-0.178	-0.354*	0.297*
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	0.454**	0.272	0.099	0.177	0.290	0.289
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.755**	0.625**	0.570**	0.511**	0.496*	0.713**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.558**	0.593**	0.661**	0.533**	0.471**	0.688**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.014	-0.109	-0.154	-0.157	-0.042	-0.122

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี จากกลุ่มที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดย

มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับสถานการณ์ในคณะวิชาพบว่าโครงสร้างงานในคณะวิชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอำนาจในตำแหน่งของคณบดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยสนับสนุนพบว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 และ 0.69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ สรุปได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (0.71) ขณะที่เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (0.69)

ตารางที่ 24 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X13	0.84	0.70	98.22	0.30
X16	0.86	0.73	58.36	0.28
X12	0.89	0.77	49.02	0.26
X17	0.91	0.80	44.32	0.24

X13	แทน	เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
X16	แทน	ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน
X12	แทน	บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
X17	แทน	ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน

จากตารางที่ 24 เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อนซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 80 รองลงมาคือ บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 77

ตารางที่ 25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการจากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การจัดการเรียนการสอน	การส่งเสริมงานวิชาการ	การส่งเสริมงานวิจัย	การบริการวิชาการแก่สังคม	การพัฒนาบุคลากร	รวม
เพศ	0.034	0.074	0.024	0.106	0.176	0.086
อายุ	-0.143	-0.129	-0.243	0.354**	-0.179	0.258*
วุฒิการศึกษา	0.227	0.330*	0.293*	0.222	0.335**	0.334**
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	0.193	0.170	0.139	0.167	0.193	0.204
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	0.130	0.102	-0.015	-0.030	-0.053	0.001
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	0.383**	0.177	0.006	0.046	0.133	0.173
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	0.257*	0.205	0.180	-0.049	0.128	0.177
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.194	-0.070	-0.175	-0.062	-0.092	-0.146
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.174	-0.027	-0.109	-0.423**	-0.146	-0.211
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.302*	0.100	-0.104	0.213	0.354**	0.169
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.443**	0.368**	0.291*	0.367**	0.411**	0.443**
โครงสร้างงานในคณะวิชา	0.468**	-0.343**	-0.220	-0.366**	-0.529**	-0.436**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	-0.059	-0.263*	-0.083	-0.069	-0.326*	-0.170
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	0.615**	0.584**	0.321*	0.456**	0.322*	0.567**
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.686**	0.685**	0.396**	0.599**	0.418**	0.708**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.439**	0.571**	0.394**	0.491**	0.342**	0.554**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.086	-0.118	-0.191	-0.030	-0.260	-0.116

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ จากคณบดีกลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านการบริหารงานวิชาการของคณบดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับสภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44, 0.57, 0.71 และ 0.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับโครงสร้างงานในคณะวิชานั้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ สรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (0.71) วุฒิการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี (0.33, 0.44, 0.57 และ 0.55)

ตารางที่ 26 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X12	0.71	0.49	54.57	0.30
X14	0.76	0.57	37.62	0.27
X3	0.79	0.60	29.57	0.26
X2	0.81	0.63	25.18	0.25

X12	แทน	บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา
X14	แทน	พฤติกรรมผู้นำของคณบดี
X3	แทน	วุฒิการศึกษาของคณบดี
X2	แทน	อายุของคณบดี

จากตารางที่ 26 เมื่อวิเคราะห์หาค่าประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ อายุ มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 63 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษามีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 60

ตารางที่ 27 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	0.558*	0.396	0.164	0.230	0.480	0.364
อายุ	-0.278	-0.116	-0.172	0.023	-0.236	-0.146
วุฒิการศึกษา	0.522*	0.749**	0.768**	0.731**	0.609**	0.751**
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	0.240	0.304	0.435	0.5910*	0.283	0.431
ตำแหน่งทางวิชาการ	0.147	0.018	-0.006	-0.277	0.174	-0.032
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	0.053	-0.197	-0.394	-0.280	-0.284	-0.247
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	-0.123	0.170	0.204	0.399	-0.107	0.173
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	0.251	0.222	0.374	0.234	0.210	0.289
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.837**	-0.703**	-0.632**	-0.660**	-0.820**	-0.770**
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.800**	-0.432	-0.383	-0.483*	-0.574*	-0.561*
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.690**	0.401	0.225	0.554*	0.554*	0.510*
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้บังคับบัญชา	0.525*	0.550*	0.480	0.604*	0.547*	0.589*
โครงสร้างงานในคณะวิชา	-0.688**	-0.855**	-0.686**	-0.726**	-0.823**	-0.809**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	0.238	-0.066	-0.257	-0.239	0.127	-0.089
วุฒิภาวะและความพร้อมของ ผู้บังคับบัญชา	0.605*	0.687**	0.594*	0.788**	0.671**	0.731**
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.684**	0.354	0.372	0.332	0.412	0.485
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.431	0.743**	0.787**	0.665**	0.746**	0.731**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.025	-0.077	0.135	-0.141	-0.199	-0.037

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม
ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ
จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากในส่วนของภูมิหลัง พบว่าวุฒิการศึกษามี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ประสบการณ์เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน (ปี) และประสบการณ์เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อนรับตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน (ปี) ของคณบดีมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 และ 0.56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 สำหรับประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน (ปี) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับสภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนพบว่าโครงสร้างงานในคณะวิชามีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก สรุปได้ว่า วุฒิการศึกษา วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (0.75, 0.73 และ 0.73) สำหรับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน และความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (0.51 และ 0.59)

ตารางที่ 28 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาก

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X3	0.77	0.56	19.15	0.28
X11	0.89	0.76	23.31	0.21

X3 แทน วุฒิการศึกษา

X11 แทน วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 28 เมื่อวิเคราะห์หาค่าประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาก ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวมในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 76 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษามีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 56

ตารางที่ 29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี และประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	การ จัดการ เรียนการ สอน	การ ส่งเสริม งาน วิชาการ	การ ส่งเสริม งานวิจัย	การ บริการ วิชาการ แก่สังคม	การ พัฒนา บุคลากร	รวม
เพศ	-0.102	-0.092	-0.088	-0.083	0.043	-0.093
อายุ	-0.064	0.080	-0.075	-0.054	-0.064	-0.033
วุฒิการศึกษา	0.129	0.197	0.178	0.056	0.210	0.173
กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด	0.047	0.019	-0.025	0.001	0.006	0.010
ตำแหน่งทางวิชาการ	0.079	-0.076	0.036	-0.039	0.051	-0.001
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาของรัฐ	-0.068	0.065	-0.098	-0.020	-0.075	-0.037
ประสบการณ์สอนอุดมศึกษาเอกชน	-0.055	-0.066	-0.250*	-0.070	-0.153	-0.137
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	-0.105	-0.018	-0.085	-0.115	-0.026	-0.085
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/สำนัก	-0.262*	-0.116	-0.186	-0.106	-0.126	-0.184
ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน	-0.015	0.096	-0.030	-0.074	0.027	-0.001
ประสบการณ์ดำรงคณบดีในปัจจุบัน	0.031	-0.074	-0.249*	-0.115	0.152	-0.103
ความสัมพันธ์คณบดีกับผู้บังคับบัญชา	0.243*	0.121	0.136	0.120	0.170	0.176
โครงสร้างงานในคณะวิชา	-0.423**	-0.223*	-0.165	-0.229*	-0.350**	-0.301**
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	-0.198	-0.313**	-0.156	-0.063	-0.321**	-0.229*
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้บังคับบัญชา	0.486**	0.391**	0.2530*	0.309**	0.142	0.391**
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	0.723**	0.669**	0.580**	0.623**	0.434**	0.732**
เครือข่ายและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	0.629**	0.693**	0.635**	0.574**	0.364**	0.715**
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	0.070	-0.187	-0.200	-0.110	-0.235*	-0.152

* ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรม
ผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย พบว่าโครงสร้างงานในคณะวิชามีความสัมพันธ์
ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ

0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.39, 0.73 และ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อำนาจในตำแหน่งของคณบดี มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา ปัจจัยสนับสนุน และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย สรุป ได้ว่า บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี (0.73 และ 0.72) วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี (0.39)

ตารางที่ 30 อำนาจพยากรณ์ของภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และ ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

ตัวพยากรณ์	R	Adjusted R Square	F	Std. Error of the Estimate
X12	0.73	0.53	94.53	0.33
X13	0.79	0.62	69.73	0.30
X15	0.81	0.65	52.95	0.28
X6	0.83	0.67	44.56	0.27
X10	0.84	0.69	38.22	0.27

X12	แทน	บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา
X13	แทน	เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
X15	แทน	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน
X6	แทน	ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ
X10	แทน	อำนาจในตำแหน่งของคณบดี

จากตารางที่ 30 เมื่อวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ซึ่งพิจารณาจากภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุน ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดคือ อำนาจในตำแหน่งของคณบดี ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 69 รองลงมาคือประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 67

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำ สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” สรุปได้ว่า

- 1) อายุส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของคณบดีโดยรวม
- 2) วุฒิกศศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของคณบดีโดยรวมและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก
- 3) ประสบการณ์ในการสอนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีที่วุฒิกศศึกษาปานกลางและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย
- 4) ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย
- 5) พฤติกรรมผู้นำของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาปานกลาง และกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
- 6) อำนาจในตำแหน่งของคณบดี ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย
- 7) วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก
- 8) บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย และ
- 9) เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ของคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย ดังนั้น ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 “ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีคณะวิชาแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาเอกชน และประสบการณ์ในการบริหาร”

ตารางที่ 31 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มมีวุฒิการศึกษาปานกลางกับกลุ่มมีวุฒิการศึกษาสูง (Independent t-test)

การบริหารงานวิชาการ	t – test for Equality of Means			
	Mean Difference	df	t	Sig.
การจัดการเรียนการสอน	- 0.159	92	- 1.928	0.057
การส่งเสริมงานวิชาการ	- 0.260	92	- 2.503	0.014*
การส่งเสริมงานวิจัย	- 0.341	92	- 2.487	0.015*
การบริการวิชาการแก่สังคม	- 0.177	92	- 1.191	0.237
การพัฒนานุเคราะห์	- 0.283	92	- 2.481	0.015*
รวม	- 0.238	92	- 2.455	0.016*

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 31 เห็นได้ว่าวุฒิการศึกษาปานกลางและสูงของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย และการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย และการพัฒนานุเคราะห์ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษาปานกลาง หรือวุฒิการศึกษาสูงของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 32 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มมีตำแหน่งทางวิชาการกับกลุ่มไม่มีตำแหน่งทาง
วิชาการ (Independent t-test)

การบริหารงานวิชาการ	t – test for Equality of Means			
	Mean Difference	df	t	Sig.
การจัดการเรียนการสอน	0.020	92	0.246	0.807
การส่งเสริมงานวิชาการ	0.155	92	1.467	0.294
การส่งเสริมงานวิจัย	0.148	92	1.056	0.100
การบริการวิชาการแก่สังคม	0.245	92	1.696	0.050
การพัฒนานุเคราะห์	- 0.045	92	- 0.392	0.696
รวม	0.120	92	1.214	0.228

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 32 เห็นได้ว่าการมีตำแหน่งทางวิชาการและไม่มีตำแหน่งทางวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการโดยรวม และการกิจ
แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทาง
วิชาการหรือไม่มีตำแหน่งทางวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 33 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก กับกลุ่มที่มี
ประสบการณ์ในการบริหารน้อย (Independent t-test)

การบริหารงานวิชาการ	t – test for Equality of Means			
	Mean Difference	df	t	Sig.
การจัดการเรียนการสอน	- 0.088	92	- 1.067	0.289
การส่งเสริมงานวิชาการ	0.069	92	0.654	0.515
การส่งเสริมงานวิจัย	0.220	92	1.588	0.116
การบริการวิชาการแก่สังคม	- 0.010	92	- 0.071	0.943
การพัฒนานุเคราะห์	- 0.260	92	- 2.288	0.024*
รวม	0.018	92	0.191	0.849

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 33 เห็นได้ว่าการมีประสบการณ์ในการบริหารมาก และการมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนานุเคราะห์ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหารงานมากหรือประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 34 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดม
ศึกษาของรัฐมากกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
น้อย (Independent t-test)

การบริหารงานวิชาการ	t – test for Equality of Means			
	Mean Difference	df	t	Sig.
การจัดการเรียนการสอน	0.088	63	0.842	0.403
การส่งเสริมงานวิชาการ	0.247	63	2.005	0.049*
การส่งเสริมงานวิจัย	0.421	63	2.613	0.011*
การบริการวิชาการแก่สังคม	0.377	63	2.454	0.017*
การพัฒนานุเคราะห์	0.240	63	1.672	0.099
รวม	0.267	63	2.504	0.015*

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 34 เห็นได้ว่าการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาก และการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐน้อยของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม ขึ้นอยู่กับการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาก หรือการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐน้อย

ตารางที่ 35 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ
คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดม
ศึกษาเอกชนมาก กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
น้อย (Independent t-test)

การบริหารงานวิชาการ	t – test for Equality of Means			
	Mean Difference	df	t	Sig.
การจัดการเรียนการสอน	0.283	89	2.498	0.014*
การส่งเสริมงานวิชาการ	0.252	89	1.643	0.104
การส่งเสริมงานวิจัย	0.489	89	2.456	0.016*
การบริการวิชาการแก่สังคม	0.199	89	0.921	0.359
การพัฒนานุเคราะห์	0.410	89	2.578	0.012*
รวม	0.312	89	2.226	0.029*

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 35 เห็นได้ว่าการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาก และการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อยของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิจัย และการพัฒนานุเคราะห์อย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิจัยและการพัฒนานุเคราะห์ขึ้นอยู่กับการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาก หรือการมีประสบการณ์ในการสอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน้อย

จากการทดสอบสมมติฐานวิจัยข้อที่ 2 สรุปได้ว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกันตามระดับวุฒิการศึกษา การมีประสบการณ์ในการบริหารมาก/น้อย และการมีประสบการณ์ในการสอนมาก/น้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ขึ้นอยู่กับ การมีหรือไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีกับสภาพการณ์ในคณะวิชาซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้บังคับบัญชาโครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกัน ”

สำหรับการวิเคราะห์ได้นำเสนอทั้งประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวมและประสิทธิผล ของภารกิจแต่ละด้าน และก่อนดำเนินการวิเคราะห์ความแปรปรวนนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจลักษณะข้อมูลพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ได้กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ จากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (คะแนน 63 คะแนนและต่ำกว่า) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (คะแนน 73 คะแนนและสูงกว่า) ส่วนสภาพการณ์ในคณะวิชาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีในระดับสูง (คะแนน 51- 70 คะแนน) สภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีในระดับปานกลาง (คะแนน 31- 50 คะแนน) และสภาพการณ์ที่เอื้อที่คณบดีในระดับต่ำ (คะแนน 10 - 30 คะแนน) ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดี จำแนกตามลักษณะพฤติกรรม และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดี

	สภาพการณ์ ในคณะวิชา	ประสิทธิผล	การเรียนรู้การสอน	ส่งเสริมวิชาการ	ส่งเสริมงานวิจัย	บริการวิชาการ	พัฒนาบุคลากร	รวม
พฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์	เอื้อ	$\bar{X}$	51.24	52.63	36.59	38.85	16.44	192.5
	ปานกลาง	S.D.	5.14	6.69	7.81	6.29	2.36	24.88
พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์	เอื้อ	$\bar{X}$	50.96	54.31	39.11	36.61	16.98	197.98
	สูง	S.D.	5.04	6.85	6.53	7.25	2.48	24.24
พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์	เอื้อ	$\bar{X}$	52.56	54.11	39.56	37.61	16.67	200.56
	ปานกลาง	S.D.	4.61	5.84	5.70	6.95	2.06	21.96
พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์	เอื้อ	$\bar{X}$	50.96	54.31	39.11	36.61	16.98	197.98
	สูง	S.D.	5.04	6.85	6.53	7.25	2.48	24.24

จากตารางที่ 36 เห็นได้ว่าคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ โดยมีระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวมสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อสูง และคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยมีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรวมสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อปานกลางด้วย ดังนั้นสรุปได้ว่าคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์

สำหรับการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และสภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 นั้นผลการวิเคราะห์ปรากฏดังในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และสภาพการณ์ในคณะวิชาต่อประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประสิทธิผลโดยรวม					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.043	1	0.043	0.198	0.658
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	2.226	1	2.226	10.237	0.002*
A * B	0.260	1	0.260	1.194	0.277
ที่เหลือ	21.524	99	0.217		
ผลรวม	1747.225	102			
ประสิทธิผลด้านการจัดการเรียนการสอน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.001	1.000	0.001	0.008	0.927
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	1.316	1.000	1.316	8.478	0.004*
A * B	0.023	1.000	0.023	0.146	0.703
ที่เหลือ	15.369	99.000	0.155		
ผลรวม	1883.49	102			
ประสิทธิผลด้านการส่งเสริมงานวิชาการ	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.119	1	0.119	0.527	0.469
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	3.275	1	3.275	14.533	0.000**
A * B	0.577	1	0.577	2.560	0.113
ที่เหลือ	22.312	99	0.225		
ผลรวม	1775.170	102			

ตารางที่ 37 (ต่อ)

ประสิทธิผลโดยรวม					
ประสิทธิผลด้านการส่งเสริมงานวิจัย	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.339	1	0.339	0.792	0.376
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	2.066	1	2.066	4.828	0.030*
A * B	0.254	1	0.254	0.594	0.443
ที่เหลือ	42.362	99	0.4279		
ผลรวม	1572.590	102			
ประสิทธิผลด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.071	1	0.071	0.128	0.721
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	1.908	1	1.908	3.465	0.066
A * B	0.396	1	0.396	0.719	0.398
ที่เหลือ	54.511	99	0.550614		
ผลรวม	1736.633	102			
ประสิทธิผลด้านการพัฒนาบุคลากร	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (A)	0.437	1	0.437	1.434	0.234
สภาพการณ์ในคณะวิชา (B)	3.523	1	3.523	11.575	0.001**
A * B	0.285	1	0.285	0.936	0.336
ที่เหลือ	30.129	99	0.304333		
ผลรวม	1850.563	102			

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการของคณบดีพบว่า สภาพการณ์ในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม ประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอน และประสิทธิผลด้านการส่งเสริมงานวิจัยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการส่งเสริมงานวิชาการ และประสิทธิผลด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 แตกต่างกัน แต่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3. สรุปได้ว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการวิจัย การส่งเสริมวิชาการและการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของคณบดีร่วมกับสภาพการณ์ในคณะวิชาอันประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี และสมการจำแนกประเภทประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์การจำแนกประเภท (Discriminant Analysis)

การวิเคราะห์การจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มๆ โดยทดสอบว่าตัวแปรอิสระต่างๆ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จนถึงขั้นที่จะจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มๆ ได้หรือไม่ ซึ่งถ้าตัวแปรอิสระหรือตัวแปรจำแนก (Discriminator Variables) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือตัวแปรจำแนกกลุ่ม (Classification Variables) หรือ Grouping Variables แล้วประชากรแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

การวิเคราะห์การจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) นอกจากจะทำให้ได้สมการจำแนกประเภทที่ประกอบด้วยตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาแบ่งกลุ่มของตัวแปรตามได้แล้วยังทำให้เราทราบว่าตัวแปรอิสระตัวใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด (ถ้าทราบค่าของตัวแปรอิสระของ case นั้น เราจะสามารถทำนายได้ว่าหน่วยตัวอย่าง (case) ใดควรอยู่ในกลุ่มใด อีกทั้งจะทำให้เราประเมินได้ว่า สมการจำแนกประเภทที่สร้างขึ้นนั้นสามารถจำแนกถูกต้องได้ร้อยละเท่าใด

สำหรับการวิเคราะห์และพิจารณาว่า สมการจำแนกประเภทนั้นสามารถใช้ได้ดีหรือไม่นั้น จะพิจารณาจากหลายผลลัพธ์ด้วยกันนั้นคือ

1. ค่าสหสัมพันธ์แคนอนิกอล (Canonical Correlation) ระหว่างตัวแปรในแต่ละกลุ่มกับสมการจำแนก ถ้ามีค่าสูงแสดงว่า สมการจำแนกนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรของกลุ่มนั้นสูง นั่นคือ สมการจำแนกนั้นสามารถจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดี
2. ค่า Eigenvalue หรือสัดส่วนความผันผวนระหว่างกลุ่มต่อความผันแปรภายในกลุ่ม โดยถ้าค่า Eigenvalue มีค่าสูงแสดงว่า สมการนั้นสามารถจำแนกกลุ่มของตัวแปรตามได้ดี
3. ค่า Wilk's Lambda หรือสัดส่วนของความแปรปรวนรวมที่อธิบายไม่ได้ด้วยความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยหากค่า Wilk's Lambda ยิ่งต่ำจะยิ่งดี
4. การตรวจสอบนัยสำคัญทางสถิติของสมการจำแนกประเภทนั้นโดยพิจารณาจากค่า นัยสำคัญ โดยมีสมมติฐานว่าง (H_0) ว่า ค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกของทุกกลุ่มเท่ากัน ดังนั้น ถ้า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 แล้วแสดงว่าสมการนั้นใช้ได้
5. ประมาณอัตราส่วนร้อยละของการจำแนกกลุ่มโดยใช้สมการจำแนกว่า สมการจำแนกประเภทนี้สามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างได้ถูกต้องร้อยละเท่าใด

ในที่นี้สำหรับการวิเคราะห์จำแนกประเภท จะต้องทำการแปลงตัวแปรในด้านประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่หนึ่งแทนค่าด้วยเลข 0 คือกลุ่มที่มีระดับความมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วง 1.00 – 2.33 กลุ่มที่สองแทนค่าด้วยเลข 1 คือกลุ่มที่มีระดับความมีประสิทธิภาพปานกลาง ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วง 2.34 – 3.66 และกลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มที่สามแทนค่าด้วยเลข 2 คือกลุ่มที่มีระดับความมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วง 3.67 – 5.00 จากผลการวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยองค์รวมได้ผลดังตารางที่ 38-41

ตารางที่ 38 ผลลัพธ์แสดงค่า Eigenvalues

Eigenvalues				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.869(a)	100.0	100.0	.682
a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.				

จากตารางที่ 38 แสดงค่าสถิติ Eigenvalue และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Canonical จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Canonical ซึ่งเท่ากับ 0.682 และมีค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.869 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปรตามกับสมการจำแนกประเภทมีค่าค่อนข้างสูง แสดงว่าสมการจำแนกประเภทนี้ใช้ได้ค่อนข้างดี

ตารางที่ 39 ผลลัพธ์แสดงค่า Wilks' Lambda

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.535	56.929	14	.000**

จากตารางที่ 39 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบว่าตัวแปรอิสระจำแนกประเภทนั้นมีความสัมพันธ์กับความเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่านัยสำคัญ (Sig.) ซึ่งจากตาราง ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 (<0.05) แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือสมการจำแนกประเภทนี้สามารถนำไปใช้ในการทำนายการเป็นสมาชิกกลุ่มได้

นอกจากนี้ ค่า Wilks' Lambda ซึ่งเป็นค่าสัดส่วนของความแปรปรวนที่อธิบายไม่ได้ด้วยความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ดังนั้นถ้าค่า Wilks' Lambda มีค่าน้อย แสดงว่า สมการสามารถแบ่งแยกกลุ่มได้ดี จากตารางข้างต้นพบว่า ค่า Wilks' Lambda มีค่าค่อนข้างต่ำคือที่ 0.535 แสดงว่าสมการจำแนกประเภทสามารถใช้ได้ดีพอสมควร

ตารางที่ 40 ผลลัพธ์แสดงค่า Classification Results

Classification Results					
		Dum_T	Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	16	3	19
		2	10	71	81
	%	1	84.2	15.8	100.0
		2	12.3	87.7	100.0
Cross-validated	Count	1	13	6	19
		2	15	66	81
	%	1	68.4	31.6	100.0
		2	18.5	81.5	100.0

จากตารางที่ 40 แสดงให้เห็นว่า การใช้ Discriminant Analysis สามารถจำแนกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 85.95 โดยทำนายการมีระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี จำแนกออกเป็น กลุ่มที่มีประสิทธิภาพระดับปานกลาง และ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพระดับสูง ซึ่งมีความถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 84.2 และ ร้อยละ 87.7 ตามลำดับ อนึ่ง จากการสำรวจไม่พบว่ามีระดับการบริหารเชิงวิชาการของคณบดีอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้สามารถจำแนกการวิเคราะห์ออกได้เพียง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 41 ผลลัพธ์แสดงค่า Canonical Discriminant Function Coefficients

Canonical Discriminant Function Coefficients	Funtion 1
X1	-.435
X2	.131
X3	.343
X18	.217
X5	.761
X6	.139
X7	.267
X8	-1.316
X9	-.377
X10	-.003
X11	.313
X12	2.185
X13	.270
X14	.881
(Constant)	-11.625
Unstandardized coefficients	

จากตารางที่ 41 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สมการจำแนกประเภท Canonical ทำให้สามารถสร้างสมการความสัมพันธ์ของตัวแปรจำแนก (Y) หรือประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยองค์รวมดังนี้

$$Y = - 11.625 + 2.185 (X12) + 0.881 (X14) + 0.761 (X5) + 0.343 (X3) + 0.313 (X11) + 0.270 (X13) + 0.267 (X7) + 0.217 (X18) + 0.139 (X6) + 0.131 (X2) - 0.003 (X10) - 0.377 (X9) - 0.435 (X1) - 1.316 (X8)$$

จากสมการจำแนกประเภทแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดในการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (+2.185) รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำของคณบดี (+0.881) และตำแหน่งทางวิชาการ (+0.761) ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีทั้งโดยรวม และตามคุณลักษณะทางภูมิหลังสรุปได้ดังนี้

1.1 อายุส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของคณบดีโดยรวม

1.2 วุฒิการศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของคณบดีโดยรวมและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก

1.3 ประสบการณ์ในการสอนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีที่วุฒิการศึกษานกลางและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

1.4 ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษานกลาง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

1.5 พฤติกรรมผู้นำของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษานกลาง และกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ

1.6 อำนาจในตำแหน่งของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

1.7 วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก

1.8 บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของกลุ่มคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

1.9 เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย

ดังนั้นสรุปได้ว่าอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี อำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มคณบดีโดยรวมและตามคุณลักษณะทางภูมิหลัง ดังนั้นผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนมากหรือน้อย และประสบการณ์ในการบริหารมากหรือน้อยของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งผลให้ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01และ .05 ดังนั้นผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

3. คณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสภาพการณ์ในคณะวิชาอันประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณะบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการงานวิชาการ โดยรวม ประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอน และประสิทธิผลด้านการส่งเสริมการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการส่งเสริมวิชาการและด้านพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

ตอนที่ 5 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณะบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการสัมภาษณ์ตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใน 4 ประเด็นคือ 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าสามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือมิติด้านคุณภาพวิชาการและมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ำซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1 มิติด้านคุณภาพวิชาการ

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่กำหนดขึ้นมาให้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการ

อุดมศึกษาตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษา กฎหมาย และความต้องการของสังคม สิ่งสำคัญเบื้องต้นของประสิทธิผลหรือคุณภาพวิชาการ คือ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะนำมาใช้ในการออกแบบการบริหารจัดการ และเมื่อมหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็แสดงให้เห็นได้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ความสำเร็จหรือประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน ก็คือคุณภาพของบัณฑิต กล่าวคือ จบแล้วมีงานทำ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือมีความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด บัณฑิตสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และการประกอบธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยสารสนเทศและกิจกรรมที่สนับสนุนการผลิตบัณฑิตคุณภาพ คือ ฐานข้อมูลด้านการวิจัย และการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานวิชาการทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถรับประกันได้ว่า บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจะสามารถพาตนเข้าสู่ตลาดแรงงานในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

1.2 มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีหลายกลุ่ม เช่น นักศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานราชการ ฯลฯ แต่ลูกค้ากลุ่มที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุดคือนักศึกษา ดังนั้นความพึงพอใจของนักศึกษาจึงเป็น ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยสภาพการณ์ปัจจุบันค่านิยมในการศึกษาอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม คุณภาพการศึกษาจึงอาจมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างกัน ความสามารถในการพัฒนากลไกเพื่อตอบสนองความต้องการพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจมีหลายประการ เช่น ค่าเล่าเรียนที่เหมาะสม กองทุนสนับสนุนการศึกษา คุณภาพอาจารย์ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความหลากหลายของหลักสูตร บรรยากาศภายในและใกล้เคียงมหาวิทยาลัย ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ตลอดจนความทันสมัยและเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับหรือสนับสนุนการเรียนการสอน และเป็นสิ่งที่มีผลต่อการพิจารณาตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัย เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ห้องสมุด เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ศูนย์กีฬาและภาษา ห้องปฏิบัติการ ความทันสมัยของอุปกรณ์ทดลอง หรือฝึกปฏิบัติการต่างๆ ดังนั้นความพร้อมและคุณภาพของบุคลากร สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ชื่อเสียง หลักสูตรที่หลากหลาย บรรยากาศ และทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เป็นส่งบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารในมิติความพึงพอใจของลูกค้า สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพทางวิชาการและความพึงพอใจของลูกค้ำ เพื่อเป็นหลักประกันและสิ่งดึงดูดความสนใจให้กับนักศึกษา ผู้ปกครองและสังคม และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีดังนี้

2.1 ภูมิหลังของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภูมิหลังที่สำคัญต่อการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิผลของคณบดีควรมีคุณวุฒิและวัยวุฒิเหมาะสม กล่าวคือ 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จะมีส่วนช่วยเสริมศักยภาพในการพัฒนาองค์ความรู้สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะในขณะที่รับตำแหน่ง มีความพร้อมและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน 2) มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะช่วยสนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) มีประสบการณ์ในการสอนและการวิจัยมากจะทำให้คณบดีสามารถกระทำบทบาทในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจ และ 4) มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร การศึกษาในระดับต่างๆ และ/หรือองค์การทางธุรกิจ จะทำให้มีความเข้าใจ และรอบรู้ในการบริหารงาน สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สามารถตัดสินใจทางการบริหารได้อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะมีเคล็ดลับที่ดีในการบริหารจัดการ

ดังนั้นสรุปได้ว่าวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนและการบริหารเป็นปัจจัยด้านภูมิหลังที่สามารถส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งส่วนใหญ่สอดคล้อง

กับผลวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นของวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

อย่างไรก็ตามเมื่อเรียงลำดับความสำคัญของภูมิหลังที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ประสบการณ์ในด้านการบริหารน่าจะมีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ เพราะการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนอกจากคุณภาพวิชาการแล้วยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประยุกต์ใช้ส่วนผสมทางการตลาดเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ดังนั้นคณบดีนอกจากเป็นผู้นำวิชาการแล้วในบางสถานการณ์ต้องทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการองค์การ กล่าวคือสร้าง ขยาย และรักษาตลาด คือลูกค้าและฐานลูกค้า

2.2 พฤติกรรมผู้นำของคณบดี

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะสามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพฤติกรรมหรือการแสดงออกของคณบดีอย่างถูกต้องและเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างความสำเร็จของการเป็นผู้นำ ควรมีทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ การให้ความสำคัญพฤติกรรมหรือการแสดงออกลักษณะใดน่าจะเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการบริหารงานวิชาการมากที่สุดขึ้นอยู่กับค่านิยม บรรทัดฐาน วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การ โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวเพิ่มเติมว่า การแสดงออกในพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์น่าจะมีความสำคัญกับการกำกับ ติดตาม หรือประเมินผลกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันคณบดีสถาบันอุดมศึกษาต้องติดต่อประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการสร้างสิ่งจูงใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล พฤติกรรมผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์จะสนับสนุนให้กระบวนการบริหารราบรื่น การบริหารงานวิชาการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้

ดังนั้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของคณบดีมีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ของคณบดีจะสนับสนุนซึ่งกันและกันให้การบริหารงานวิชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งก็สอดคล้อง

กับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากคำว่า พฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์แล้วความเหมาะสมของการเป็นคณบดีสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้ร่วมงาน และสังคมต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต คือพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนาและพฤติกรรมแบบอำนาจบารมี ซึ่งต้องพิจารณาใช้แบบ พฤติกรรม ผู้นำอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมเพราะในสภาพปัจจุบันผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญกับการมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน และผู้นำกับชุมชนในการกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารวิชาการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและบริบททางสังคม อย่างไรก็ตามคณบดีจะต้องมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานที่มีความพร้อมและมีศักยภาพเต็มที่ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการคณะจึงจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณภาพอาจารย์ผู้สอนมีความสำคัญและทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากอาจารย์เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับกระบวนการผลิตบัณฑิตที่จะต้องตอบสนองต่อคุณภาพผลผลิตของสถาบัน จึงควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ 1) เป็นนักวิชาการ คือ มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการและมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 2) มีภาวะผู้นำเพื่อนำนักศึกษาให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการตามที่ต้องการ 3) มีคุณลักษณะของวิชาชีพครู กล่าวคือ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความประพฤติเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี ตรงเวลา ซื่อสัตย์ ยุติธรรม สอนดี มีเมตตาและรักในอาชีพครู

ดังนั้นสรุปได้ว่าความเป็นนักวิชาการ มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของวิชาชีพครูเป็นวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นของปัจจัยสนับสนุนด้านวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.4 บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บรรยายการสื่อสารในคณะวิชามีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานวิชาการทุกขั้นตอน และเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การ ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างถูกต้อง ชัดเจน มีประโยชน์และทันสมัย เป็นเหมือนทรัพยากรหรือสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน นำมาซึ่งความสามัคคี และความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานของคณะวิชามุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง นอกจากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ยังลงความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า บรรยายการสื่อสารที่ดีคือ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะสนับสนุนความเป็นผู้นำของคณบดีให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางวิชาการอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิผล ประสบความสำเร็จในเวลาอันควรไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกจะส่งผลต่อการบริหารมากน้อยเพียงใด ถ้า บรรยายการสื่อสารในคณะวิชามีความเป็นมิตร ทุกคนร่วมมือร่วมใจและมุ่งเป้าหมายสูงในการทำงาน การบริหารงานวิชาการของคณะวิชาและสถาบันจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสรุปได้ว่าบรรยายการสื่อสารที่ดีเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ในประเด็นของบรรยายการสื่อสารในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและหากปรับปรุงบรรยายการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้วจะทำให้ประสิทธิผลขององค์การจะสูงขึ้น

2.5 เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การมีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการทั้งนี้เพราะการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร รวมถึงมีความรับผิดชอบที่จะต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและริเริ่มนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคง จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่กดดันมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายของรัฐ มาตรฐานวิชาชีพ และกลไกทางการตลาด (Market Mechanism)

ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว และพัฒนาองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ปรับปรุงการดำเนินงาน และพัฒนาคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและสังคม

ดังนั้นเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และสภาพแวดล้อมจากภายนอกจึงเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพของการบริหารภายในองค์การและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณในประเด็นของ เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าจากประเด็นคำถาม “องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” นั้นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าซึ่งสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำของ คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านวิชาการ กล่าวคือ มีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการจัดการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีเคล็ดลับที่ดีในการบริหารจัดการ มีประสบการณ์ในการสอนและการวิจัย เชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีแรงจูงใจและต้องการความสำเร็จในงาน สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความตั้งใจ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต อารมณ์มั่นคง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร

4. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากประเด็นคำถามข้อ 1-3 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบบางประการในภาวะผู้ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีความสำคัญและมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาดังนี้

4.1 ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในการบริหารของคณบดี

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นใน 2 ทิศนะ กล่าวคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง เห็นว่าการมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญของคณบดี แต่ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพราะคณบดีสามารถใช้ประสบการณ์ด้านการศึกษาและการบริหาร ผ่านกระบวนการบริหารและสามารถสร้างประสิทธิผลองค์การ ได้ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มดังกล่าวแสดงความคิดเห็นว่า หัวใจสำคัญสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน คือความรู้คู่วิจัย การมีตำแหน่งทางวิชาการของคณบดี จะเป็นสิ่งอ้างอิงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีแนวโน้มต่อการเพิ่มผลิตภาพงานวิจัยขององค์การ

ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามทัศนะดังกล่าว คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง ควรให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของคณบดีอย่างจริงจัง โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารงานวิชาการในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ และต่อเนื่อง อันจะเป็นการสร้างโอกาสให้คณบดีคณะวิชาวางระบบการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการผลิตนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบริการสังคม 2) สนับสนุนให้คณบดีเข้าร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการพัฒนางานวิจัย การเข้าโครงการกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และเครือข่ายทางสังคมเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการและพัฒนาองค์การและสังคม

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่งก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก เป็นภูมิหลังสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการมากกว่า การมีตำแหน่งทางวิชาการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อนมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 80 เพราะบุคคลที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากจะทำให้มีประสบการณ์และความชำนาญในงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการ คณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก จึงเป็นกลไกสำคัญสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการตามบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ดังนั้นตามทัศนะของกลุ่มดังกล่าว จึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการคือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริม สนับสนุนให้คณบดีที่ประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารย่อมมีความรู้ความเข้าใจ และช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ในการบริหาร สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมทางการบริหาร ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4.2 ความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา ในที่นี้คืออาจารย์ประจำคณะวิชา ควรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ในการสอน มีความความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุภารกิจ เพราะอาจารย์ประจำคณะวิชานั้นเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับงานด้านวิชาการโดยตรง ในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลตลอดจนการพัฒนาตนเอง รวมถึงแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กิจกรรมด้านวิชาการของอาจารย์จึงล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนบางส่วน ยังมีความเป็นนักวิชาการน้อยส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายคุณภาพทางวิชาการ และคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้ จึงเสนอแนวทางการพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของอาจารย์ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนดังนี้

1. ควรมีกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ที่กำหนดการประเมินผลที่สามารถวัดได้ กล่าวคือ แนวปฏิบัติที่ดีของอาจารย์ประจำคณะวิชาที่สอดคล้องและตอบสนองต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะวิชาและสถาบัน
2. ควรปลูกฝังปรัชญาและค่านิยมในการทำงานของอาจารย์ให้มุ่งการตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและทั้งสร้างกลไกการติดตามตรวจสอบและการประเมินผลให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น
3. ควรให้โอกาสอาจารย์ประจำคณะวิชาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรก เข้าเป็นอาจารย์ จนพ้นวาระการประกอบอาชีพ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเป็นสิ่งจูงใจให้ อาจารย์ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยนั้นๆ มากขึ้น เป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้กับมหาวิทยาลัย
4. เสริมสร้างความสามัคคี โดยสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของสถาบันร่วมกันมากขึ้นเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน หากคณาจารย์มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
5. สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ทำให้อาจารย์มีกำลังใจในการทำงาน ปัญหาต่างๆ ลดลง งานสำเร็จรวดเร็ว และปรับปรุงระบบการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างทั่วถึง ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์กรทางการศึกษาเพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานให้เพิ่มขึ้น

ข้อวิจารณ์

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายถึงระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี การเปรียบเทียบความแตกต่างของภูมิหลังกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสภาพการณ์ ในคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สมการจำแนกประเภทประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความสอดคล้องของผลการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากผลการวิจัย พบว่าตัวแปรที่นำมาศึกษาส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด การวิจัย กล่าวคือ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี อำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาประสิทธิผลผู้นำทางการศึกษาของ Hoy and Miskel (1982) ที่ว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถวิเคราะห์ได้จาก องค์ประกอบสำคัญ คือคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา พฤติกรรมผู้นำ และคุณลักษณะของสภาพการณ์ในองค์การทางการศึกษาในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของไฟเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effective) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำหรือองค์การขึ้นอยู่กับผลรวมของแบบของพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ สำหรับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลผู้นำ คือ โครงสร้างงานในคณะวิชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจ

ในตำแหน่งของคณบดี (Fiedler, 1976) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด และผลการวิจัยของ Hersey and Blanchard, 1996; Terence, 1996; Wright et.al., 1998; Morris, 1994; Sanyal, 1995 ; Kathleen et.al, 1998 (อ้างในเกียรติกำจร กุศล, 2543) ซึ่งพบว่า วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำ ของคณบดีและส่งผลต่อประสิทธิผลการ

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรด้าน เพศ ตำแหน่งทางวิชาการ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดหลัก คือไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่นำมาศึกษา มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย และสามารถนำไปอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยพบว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง สามารถอภิปรายได้ที่น่าจะเป็นผลมาจากคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของผู้นำคณะวิชาต่อการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ เพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้บัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับต่างๆ ออกไปรับใช้สังคม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การบริหารการศึกษา และการบริหารเชิงธุรกิจมาเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร โปรแกรมการศึกษา ส่งผลให้สามารถตอบสนองนโยบายด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนากำลังคนซึ่งถือ เป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว พ.ศ. 2533-2559 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537: 7) และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2559 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546: 5) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศ ซึ่งก็ยิ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การศึกษาและเทคโนโลยี นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการสำคัญในการจัดการศึกษาไว้ว่า จะต้องส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้เอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ทุก ระดับ ทุกประเภทการศึกษาโดยเน้นให้เอกชนมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบ บุคคล ส่งเสริมให้เอกชนจัดการศึกษากำหนดความมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาการ จัดกิจกรรม พัฒนาองค์ความรู้ มีความคล่องตัว มีเสรีภาพในวิชาการ และสามารถพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ การศึกษาที่เป็นของตนเองได้อย่างอิสระมีคุณภาพ ภายใต้การควบคุม กำกับติดตาม การประเมิน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสถาบันอุดม ศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภายใต้กำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการ ศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพ ภายนอก (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544: 7-8) ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับการจัดการ ศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งมีลักษณะพิเศษในด้านการลงทุน การจัดตั้ง ลักษณะการจัด การศึกษา ทรัพยากรการบริหารและกลยุทธ์การตลาด กล่าวคือ มีความคล่องตัว และรวดเร็วในการ ตัดสินใจ นโยบายในการบริหารมุ่งเน้นทั้งคุณภาพวิชาการและความอยู่รอดของกิจการ บริหารอย่าง มีประสิทธิภาพเพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงสามารถจัดหาบุคลากรที่มี คุณภาพเข้ามาทำงานอย่างสร้างสรรค์โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เกิดระบบการเปรียบเทียบ และแข่งขันเชิงวิชาการ และตื่นตัวพัฒนาระบบเทคโนโลยี ดังนั้นจากความสอดคล้องของบริบท สังคม และคุณลักษณะผู้นำวิชาการและวิชาชีพของคณบดีเป็นปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุนสู่ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพอร์ สดเอี่ยม (2547) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษา ของสถาบันราชภัฏ พบว่าการบริหารงานวิชาการของสาขาในระดับบัณฑิตศึกษาของราชภัฏ มี ประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญเรือน หมั่นทิพย์ (2538) ผลการศึกษาที่พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกอยู่ใน ระดับสูง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิพนธ์ วรรณเวช (2549) และสมจิตร อุดม (2547) ซึ่งยืนยันในทำนองเดียวกันว่าการบริหารงานของสถาบันการศึกษามีระดับประสิทธิผล การจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูง

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี อำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เป็นตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งโดยรวม และตามคุณลักษณะทางภูมิหลังซึ่งสามารถนำสู่การอภิปรายได้ดังนี้

3.1 อายุของคณบดี

อายุ หมายถึง อายุของคณบดีคณะวิชาซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากผลการวิจัยพบว่า อายุส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 63 ($R^2 = 0.63$) อธิบายได้ว่าอายุของคณบดีสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ กล่าวคือ คณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการจะบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นอายุเป็นองค์ประกอบด้านภูมิหลังที่สำคัญ เพราะอายุเป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่สามารถบ่งชี้ระดับความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและทักษะที่เกี่ยวข้องอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และจากข้อมูลภูมิหลัง พบว่าคณบดีร้อยละ 49.2 อายุระหว่าง 41-50 ปี และร้อยละ 46.8 อายุ 50 ปีขึ้นไป เห็นได้ว่าการที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีคณบดีอยู่ในช่วงวัยที่มีความกระฉับกระเฉง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานต่อเนื่องกับวัยแห่งการสั่งสมความรู้และประสบการณ์มากเช่นนี้ พยากรณ์ได้ว่าการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะมีประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกตุ (2534: 228) พบว่าคณบดีที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี กับคณบดีอายุ 40 ปีขึ้นไปมีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านการบริหารงานทั่วไป และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของชวลิต หมั่นนุช (2535) ซึ่งพบว่ามีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในกลุ่มของคณบดีที่มีอายุสูงขึ้น คือ อายุระหว่าง 36-60 ปี แต่จะลดลงเล็กน้อยในกลุ่มคณบดีที่มีอายุสูงกว่า และพบว่าคณบดีที่อายุมากบริหารวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าคณบดีที่มีอายุน้อย แสดงว่าอายุของคณบดีมีความ

สัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ DeRoche (1987: 222-223) เรื่อง An Administration's Guide for Evaluating Programs and Personal: An Effective Schools Approach และดิน ปรัชญาฤทธิ์ (2534: 111-115) ที่พบ สอดคล้องกันว่า อายุส่งผลต่อเจตคติที่มีต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนา และผลการวิจัยของ เลขานุ่มน้อย (2540: 138) ก็พบในทำนองเดียวกัน คือ อายุเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์เจตคติ ของผู้บริหารการศึกษาวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ด้านการ จัดสรรทรัพยากร และยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหาร มักพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากจะมีประสิทธิภาพในการบริหารมาก และมีความสุขรอบคอบในการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักการศึกษาอีกหลายท่าน เช่น ผลการวิจัยของ Theera Sornkaew (1987: 121) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ พบว่า เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้บริหาร ประสิทธิภาพของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การมี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของเกียรติจักร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดีได้แก่ อายุ การศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ และเจตคติต่อการเป็นคณบดี มีอิทธิพล รวม อิทธิพลทั้งทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีมากที่สุด ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยของ Tewin Chantharasak (1985: 85) ก็พบว่า อายุเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งที่มีความ สัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องผลการวิจัยของ Avolio, Waldman and McDaniel (1990: 407-422) Mathieu and Sajac (1990: 171-194) Hrebiniak and Alutto (1973: 555-573) และผลการ วิจัยของประทุม ฤกษ์กลาง (2538: 175) ซึ่งได้ยืนยันเช่นเดียวกันโดยพบว่า อายุ มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงาน

จากความสอดคล้องของการวิจัยนี้กับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าอายุเป็น องค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลต่อการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนที่มีตำแหน่งทางวิชาการ อายุที่มากขึ้นเสมือนการเพิ่มความสุขรอบคอบในการ คิด และตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ผสานกับการมีตำแหน่งทางวิชาการ ย่อมสนับสนุนให้ การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3.2 วุฒิการศึกษาของคณบดี

วุฒิการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุด ของคณบดีคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน จากผลการวิจัยพบว่าวุฒิการศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัย เอกชนของกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 60 ($R^2 = 0.60$) และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาร้อยละ 56 ($R^2 = 0.56$) แสดงว่าคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งกลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีประสบการณ์ในการบริหารมาก จะบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย เอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับวุฒิทางการศึกษาของคณบดี และจากข้อมูล ภูมิหลังของคณบดี พบว่า คณบดี เกือบร้อยละ 50 จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นวุฒิการศึกษาระดับสูง การบริหารงานวิชาการจึงมีประสิทธิภาพตอบสนองเป้าหมายของ องค์การทั้งนี้เพราะวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ได้เรียนรู้จาก สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมใช้ความรู้ความสามารถและทักษะ พัฒนาคณะวิชาให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น อำนาจความรู้ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ รักศรัทธา และให้ความร่วมมือ มีผลทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คณบดีจึงควรมีความรู้ใน สาขาวิชาชีพของคณะในสังกัดเป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทัศนะของสุภา ทุระจิตตวิวัฒน์ (2530: 179) ที่ว่า การศึกษาเป็น ปัจจัยสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีการ ศึกษาสูงก็ยังมีผลต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยยังมีความสำคัญมาก สอดคล้อง กับข้อค้นพบของพิมพ์อร สดเอี่ยม (2547) ที่ว่าวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร และกระบวนการบริหาร วิชาการเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการตามการรับรู้ของ ครู และผู้บริหารสามารถอธิบายได้ว่าการบริหารงานวิชาการในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการบริหาร งานวิชาการที่ลุ่มลึก และใช้ความสามารถด้านวิชาการสูง วุฒิการศึกษาสามารถบ่งชี้ความเป็น นักวิชาการของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะสามารถนำความรู้ แนวคิด และ ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการบริหารงานวิชาการได้ดี ทั้งการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักศึกษา การพัฒนาอาจารย์ และการพัฒนาหลักสูตร ส่งผลให้การบริหารวิชาการ โดยรวมมีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ รวมถึงความสามารถในการคิดพัฒนาเชื่อมโยงงาน วิชาการให้ได้มาตรฐานชาติ และมาตรฐานสากล ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pressel (1986: 1516) ที่พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอก จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท และถึงแม้ว่าในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอาจถูกมองว่าระบบการคัดเลือกผู้บริหาร

จะมีการกำหนดไว้เป็นวาระก็ตาม การได้มาของผู้บริหารแต่ละระดับนั้นไม่สามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไป แต่ในการดำเนินงานในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนั้น ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสูกน่าจะส่งผลต่อการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักการศึกษาหลายท่านที่พบว่าวุฒิการศึกษา และการศึกษาต่อเนื่องของผู้บริหารมีผลสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก และช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Robbins, 1989: 109; Greene, Adam and Ebert, 1985: 81 ; Pendley, 1985: 98, Tumuali. 2002: Online; Hass School, 2003: Online)

สำหรับข้อค้นพบที่ว่า วุฒิการศึกษา สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีที่มีลักษณะภูมิหลังสำคัญ 2 ประการคือ มีตำแหน่งทางวิชาการและมีประสบการณ์ในการบริหารมาก แสดงว่าวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และการมีประสบการณ์ในการบริหารมากของคณบดีเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำสำคัญที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกันให้การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิผลมากขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิชญาภรณ์ อิงคามระชร (2532: 45) ที่พบว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของงามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545: 71) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์การบริหารที่อยู่ในระดับสูง จะมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานระดับสูง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ซึ่งก็พบว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ได้แก่ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ และเจตคติต่อการเป็นคณบดีมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีมากที่สุด และยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ว่าคณบดีจบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีตำแหน่งทางวิชาการเพราะการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาจะมีส่วนเสริมศักยภาพในการพัฒนาองค์ความรู้ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อื่นอย่างมั่นใจช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำได้อย่างดี และการมีตำแหน่งทางวิชาการจะเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้คณบดีสามารถกระทำบทบาทในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจ

ดังนั้นวุฒิการศึกษาเป็นองค์ประกอบภูมิหลังสำคัญ และส่งผลให้การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดี ทั้งกลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีประสบการณ์ในการบริหารให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น คณบดีที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูง มีประสบการณ์ในการบริหาร

และมีความเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการมาก จะมีมุมมองในการบริหารงานและการจัดการศึกษาได้ดี มีความรอบคอบ รวมทั้งมีความสามารถในการวางระบบ จัดการศึกษาให้ครอบคลุมสาระสำคัญเชิงวิชาการของการจัดการศึกษาได้ดีกว่า และนำพาคณะวิชาบรรลุถึงเป้าหมายองค์การ คือประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

3.3 ประสิทธิภาพในการสอนของคณบดี

ประสิทธิภาพในการสอนของคณบดี หมายถึงระยะเวลาที่เคยทำการสอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มาก่อน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีโดยรวมร้อยละ 61 ($R^2 = 0.61$) กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 60 ($R^2 = 0.60$) และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยร้อยละ 67 ($R^2 = 0.67$) อธิบายได้ว่า ประสิทธิภาพในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยรวม คณบดีกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย นั่นคือการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีประสบการณ์ในการสอนมาก่อน ด้วยคณบดีมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของคณะ เป็นตัวแทนอาจารย์ และเป็นอาจารย์สังกัดคณะในเวลาเดียวกัน (ชวัช วิชัยดิษฐ์, 2525 และ อวยชัย ขบา, 2532) จึงมีบทบาทเป็นทั้งคณบดีและเป็นอาจารย์ในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบการสอนด้วย (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2538) ประสิทธิภาพในการสอนจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะการผ่านการสอนมานานจะทำให้เข้าใจธรรมชาติ จุดอ่อนจุดแข็งของผู้เรียน มีจิตวิทยาการสอนมาก มีจิตวิญญาณของการเป็นครูสูง สามารถสร้างอิทธิพล จูงใจให้นักศึกษามีพฤติกรรมการเรียนที่ดี ขอมส่งผลให้นักศึกษาใช้เวลาในการเรียนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Easton (1974) ที่พบว่าคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน นอกจากมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อนแล้วยังพบว่าคณบดี 14 คน ทำการสอนด้วยขณะดำรงตำแหน่งคณบดี ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเรือง ศรีเหรียญ (2542: 322) ที่พบว่าประสิทธิผลการสอนของคณบดีมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ เพราะประสิทธิภาพในการสอนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน และมีผลโดยตรงต่อผลผลิตของสถาบันการศึกษา ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกียรติกำจร กุศล (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งก็พบว่าประสิทธิผลการสอนมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีมากที่สุด

นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนก็มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า คณบดีที่มีประสบการณ์ในการสอนมาก จะทำให้คณบดีสามารถทำบทบาทในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจ และมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อสร้างสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอนในคณะวิชา

ดังนั้นประสบการณ์ในการสอนของคณบดีจึงเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีการศึกษาปานกลาง และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ประสบการณ์ในการสอนมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีผลโดยตรงต่อผลผลิตของสถาบันการศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะเป็นคุณสมบัติทางภูมิหลังที่สามารถเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของคณบดีกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปานกลาง และมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมได้

3.4 ประสบการณ์ในการบริหาร

ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่คณบดีเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อนระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อนรับตำแหน่งในปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการบริหาร คือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยรวมร้อยละ 64 ($R^2 = 0.64$) กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางร้อยละ ($R^2 = 0.53$) กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยร้อยละ ($R^2 = 0.65$) ประสบการณ์ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อน และระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 73 และ 80 ($R^2 = 0.73$ และ $R^2 = 0.80$) อธิบายได้ว่าคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดี ที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย จะบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหาร โดยเฉพาะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน มีค่าพยากรณ์สูงสุดคือ $R^2 = 0.80$ ทั้งนี้เพราะประสบการณ์ในการบริหารของคณบดีเกิดจากเรียนรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานาน จึงมี

บทบาทสำคัญต่อการเพิ่มความละเอียด สุขุม รอบคอบ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในเรื่องที่ถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารวิชาการของคณบดี ขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (Conrad, 1992: Online) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Morris (1981) ที่ว่าคณบดีควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติสำคัญ คือ ประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการมาก่อน นั่นคือ เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือหน่วยงานทางวิชาการ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวลิต หมีนุช (2535) ซึ่งพบว่า ตัวแปรภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ดี คือ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดี ร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Easton (1974) ซึ่งพบว่าคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่ เคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ที่พบว่าประสบการณ์ในการบริหารมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และรอบรู้ในการบริหารงาน สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจทางการบริหารได้อย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Avolio, Waldman and McDaniel (1990: 407 – 422) O' Neel (1987: 320) พงษ์รัตน์ บุญญานันต์ (2536: 121-124) และโกศล ศรีทอง (2543: 87-89) ซึ่งยืนยันในทำนองเดียวกันว่า ประสบการณ์การทำงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีมติไปในทิศทางเดียวกันว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษาในระดับต่างๆ และ/หรือองค์การทางธุรกิจ ของคณบดีน่าจะมีความสำคัญที่สุด ที่ทำให้มีความเข้าใจ และรอบรู้ในการบริหารงาน สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถตัดสินใจทางการบริหารได้อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ เพราะมีเคล็ดลับที่ดีในการบริหารจัดการ และสามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นอกจากคุณภาพวิชาการและยังต้องคำนึงเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความจำเป็นในการแข่งขันและความอยู่รอดคล้ายกับองค์การทางธุรกิจ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้เห็นได้ว่าประสบการณ์ในการบริหารของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยประสบการณ์จากการเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อนเป็นตัวแปรซึ่งมีค่าพยากรณ์สูงสุดในกรอบของประสบการณ์การบริหารและมีค่าพยากรณ์สูงสุดในตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่ง

การบริหารระดับปฏิบัติการ เป็นกลไกการบริหารเริ่มต้นสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาที่จะนำไปสู่คุณภาพและผลิตภาพ (Quality and Productivity) (Bernet, 1983; Vii; cited in Ouchi.n.d.) เพราะเป็นตำแหน่งที่สัมผัสกับงานวิชาการมาก คณบดีในฐานะผู้นำและผู้บริหารงานวิชาการ ตลอดจนภารกิจต่างๆ ในคณะวิชาโดยตำแหน่ง (Tucker & Bryan, 1988) มีบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งงานบริหารและวิชาการ (Magrath, 1970; Davis, 1970) จึงควรมีทั้งประสบการณ์การบริหารในหน่วยงานต่างๆ และเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน เพื่อให้การบริหารงานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม และเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถเกื้อหนุนการไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีการระดับการศึกษาปานกลางของคณบดีบางกลุ่มได้

ดังนั้นประสบการณ์ในการบริหารจึงถือเป็นภูมิหลังสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่สามารถส่งผล และช่วยสนับสนุนให้คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งมีวุฒิการศึกษานานกลาง และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ โดยประสบการณ์เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน จะทำให้เข้าใจระบบงานด้านวิชาการของคณะวิชาได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน เป็นผลดีต่อปฏิบัติและสามารถบริหารงานวิชาการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5 พฤติกรรมผู้นำของคณบดี

พฤติกรรมผู้นำของคณบดี หมายถึงการแสดงออกของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือคณบดีที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษานานกลางร้อยละ 69 ($R^2 = 0.69$) และกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 57 ($R^2 = 0.57$) เมื่อพิจารณาข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของคณบดี พบว่าคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปานกลาง คือปริญญาโท ร้อยละ 54.90 มีตำแหน่งทางวิชาการทั้งรองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์รวมกันร้อยละ 58.1 แสดงว่าวุฒิการศึกษา และความรู้ความสามารถทางวิชาการมีความสำคัญต่อการแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีวุฒิการศึกษานานกลาง และมีตำแหน่งทางวิชาการ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่นแนวคิดของ Drucker (1968: 272) ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุ

เป้าหมายการบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ House & Mitchell (1974: 81-97) and Hoy & Miskel (1991: 380) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และเป็นกระบวนการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542 : 154) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารสามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นกับ โรงเรียนไม่ดีเด่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wootton (1990) ซึ่งพบว่า อายุ และระดับการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างในพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ali (1995: 3422) ที่พบว่าการศึกษาของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีการบริหารงาน และเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ Vinit Watnanakul (1998: abstract) ที่พบว่าแบบภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารซึ่งมีความพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จในการบริหารและประสิทธิผลองค์การ

สำหรับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าคณบดีสถาบันอุดมศึกษา เอกชนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ อาจเป็นเพราะว่าคณบดีมีความต้องการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว มีปริมาณและคุณภาพสูง โดยการแจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ในขณะเดียวกันก็ประสานและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้เกียรติในความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การสนับสนุนและความสนใจในสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงจะได้รับ เน้นย้ำความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การบริหารงานของคณะวิชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อหลักการ วัตถุประสงค์ทั้งด้านคุณภาพวิชาการ และธุรกิจ การศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นผลประโยชน์/ผลกำไรของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนั้นคณบดีจึงมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ โดยเน้นความสำเร็จในงานเป็นสาระสำคัญ และพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นความเห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับความเห็นของ Argyris (1964 : 123) ซึ่งได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะบรรลุ

ถึงได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารประสบความสำเร็จในการมุ่งทั้งการผลิตและมุ่งคน (Blake and Mouton, 1964: 8) สอดคล้องกับ ผลการการศึกษาของ Fiedler (1967: 180) Yukl (1971: 414-440) and Hoy and Miskel (1986: 285) ซึ่งได้ยืนยันว่าทั้งผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์และผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์มี โอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เท่าเทียมกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าเหมาะสมกับคุณลักษณะ ส่วนตัวหรือแบบของพฤติกรรมผู้นำหรือไม่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิพนธ์ วรรณเวช (2548) ที่พบว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเรือน หมั่นทิพย์ (2538) ซึ่งก็พบว่าภาวะผู้นำแบบแปรสภาพ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตร สัมพันธ์สามารถ ทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม ซึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีค่า สัมประสิทธิ์สมการจำแนก Canonical + 0.881 ซึ่งมีค่าสูงรองจากบรรยาการสื่อสารในคณะวิชา แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ กลุ่มคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพผล ในการบริหารงานวิชาการ แต่นำหนักของแบบพฤติกรรมจะมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมุ่งเน้นไปที่มิตร สัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับค่าบรรทัดฐาน วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์การ

อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นเพิ่มเติม เชีงสนับสนุนซึ่งกันและกันว่าคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ผู้ร่วมงานและสังคมต้องการในปัจจุบัน และอนาคต ควรมีพฤติกรรม ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม เป็นนักพัฒนาและพฤติกรรมแบบอำนาจบารมี ใช้แบบพฤติกรรม ผู้นำได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ คณบดีจะสามารถบริหารจัดการคณะให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากมีผู้ร่วมงานที่มีความพร้อมและมีศักยภาพ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัย ของเกียรติกำจร กุศล (2543) ที่พบว่าการมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและ แบบมีอำนาจบารมีของคณบดี ภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในทำนองเดียวกันก็สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของสมจิตร อุดม (2547) ก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำ

แบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของกลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ โดยทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และส่งเสริมให้กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ สามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

3.6 อำนาจในตำแหน่งของคณบดี

อำนาจในตำแหน่งของคณบดี หมายถึง ความคิดเห็นของคณบดีที่มีต่ออำนาจในตำแหน่งของตนซึ่งใช้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาในคณะวิชาการวิจัยนี้พบว่าอำนาจในตำแหน่งของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีโดยรวมร้อยละ 63 ($R^2 = 0.63$) กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 67 ($R^2 = 0.67$) และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยร้อยละ 69 ($R^2 = 0.69$) แสดงว่าอำนาจในตำแหน่งของคณบดีสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีโดยรวมและมีคุณลักษณะต่างกันตามภูมิหลัง นั่นคือคณบดีโดยรวม กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย จะสามารถบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจในตำแหน่งของคณบดี (Power Position) เพราะเป็นสิ่งที่คู่กับองค์ประกอบภาวะผู้นำ คณบดีทุกคนควรมีอำนาจและมากพอในระดับที่เหมาะสม และมีศิลปะในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้งานเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการบรรลุผลสำเร็จ อำนาจในตำแหน่ง (Power Position) มีความคล้ายคลึงกับอำนาจหน้าที่ (Authority) นั่นคืออยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย (Legitimacy) เกิดจากการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม และตัดสินใจกิจกรรมต่างๆขององค์กร (Daft, 1986: 381-386) คณบดีจึงสามารถใช้อำนาจหน้าที่ / อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจในตำแหน่งที่มี หรือถูกมอบหมายให้มี จ้าง บังคับ ลงโทษ ให้อำนาจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ตามที่ต้องการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานบริหารงานวิชาการได้บรรลุ

เป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Fielder and Chemers (1984) ที่ว่าอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้คนบดสามารถควบคุมกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในคณะวิชาได้โดยตรง เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผสมผสานอยู่ในภาวะผู้นำ สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ปราศจากอำนาจอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา อำนาจที่จะให้รางวัล อำนาจที่จะทำการลงโทษ ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่ดี ” (Lewies, 1991: 1; citing Dessler, 1982: 394) และทัศนะของ Millet (1985) กล่าวถึงหลักการบริหารในระดับอุดมศึกษาไว้ว่า การบริหารนั้นเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่จะตัดสินใจของผู้นำ เกี่ยวกับนโยบาย และการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และวิทยาลัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fiedler (1967) และ Fiedler and Chemers (1984) ซึ่งพบว่าอำนาจในตำแหน่งเป็นองค์ประกอบของปัจจัยสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ

อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่ดีที่สุดของคนบด ควรมีทั้งอำนาจในหน้าที่จากหน่วยงานและอำนาจส่วนตัว สอดคล้องกับคำกล่าวของ Etzioni (1975) ความว่า “เป็นการดียิ่งที่ได้ทั้งน้ำใจและความเกรงกลัว ความสัมพันธ์ที่อาศัยความรักอย่างเดียวย่อมไม่แน่นอน หรือบังคับไม่ได้จะสูญหายไปได้ง่าย หากปราศจากความเกรงกลัวอยู่ด้วย” ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณฑป ไชยจิต (2547) ซึ่งพบว่าสถานการณ์ของคณะวิชาด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคนบดในประเด็น คนบดเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ก็พบว่าการใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบของผู้บริหาร ซึ่งสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของครูได้ดี โดยผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kshensky (1990: 1852) ซึ่งพบว่า อำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน การใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อทีมงานและการปฏิบัติงานของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Price and Mucller (1986: 197-198) ซึ่งก็พบว่าคนบดใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงมาก แต่ผู้จัดการในองค์การธุรกิจใช้อำนาจตามกฎหมายมากกว่า ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Boggs (1993: 3054) ได้ยืนยันในทำนองเดียวกันว่า การใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียนและการใช้อำนาจเหล่านี้ยังผลต่อความพึงพอใจ และความผูกพันของครูมากกว่าการใช้อำนาจประเภทอื่นๆ

จากผลการวิจัยและความสอดคล้องกับผลการวิจัยนักการศึกษาหลายท่าน จะเห็นได้ว่า อำนาจบางประเภทสามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ ผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงอำนาจการอ้างอิงกับอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจหน้าที่ ผสมกับการใช้อำนาจการให้รางวัลอย่างรอบคอบ และใช้อำนาจบังคับเพียงเล็กน้อยหรือไม่ใช้เลยจะมีประสิทธิผลสูงสุด (Drake and Roe, 1986: 114; citing Fisher, 1984: 40) ดังนั้นการใช้อำนาจในตำแหน่งจึงสามารถส่งผลให้คนบดกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางและมีประสบการณ์ในการบริหารน้อย สามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษาคือให้มีวุฒิการศึกษาในระดับสูง สร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิชาการเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและสังคมจนได้รับตำแหน่งทางวิชาการ ก็จะส่งผลให้คนบดในฐานะผู้นำคณะวิชา สามารถใช้อำนาจในตำแหน่ง เชื่อมโยงกับอำนาจอื่นๆ เพื่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในระยะยาวได้

3.7 วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชาอันเนื่องมาจากมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่าวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคนบดกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก ร้อยละ ($R^2 = .76$) แสดงว่า วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชาสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคนบดที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก นั่นคือความสอดคล้องในคุณลักษณะของผู้นำและผู้ตาม จะร่วมกันสนับสนุนการบริหารงานของคนให้ก้าวสู่สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ และจากการพิจารณาข้อมูลภูมิหลังของอาจารย์ประจำคณะวิชา ซึ่งเป็นตัวอย่างเพื่อการวิจัยในครั้งนี้พบว่า อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 51.30 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 85.49 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ร้อยละ 14.5 มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 16.58 มีประสบการณ์ในการสอนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ร้อยละ 35.75 และมีประสบการณ์ในการสอนจากมหาวิทยาลัยเอกชนตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 63.73 คุณลักษณะดังกล่าวอธิบายได้ว่า อาจารย์ประจำคณะวิชาซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของคนบดสถาบันอุดมศึกษา

เอกชน น่าจะมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีศักยภาพในการทำงานวิชาการ การวิจัย ให้ความร่วมมือกับคณบดี และมีความตั้งใจที่จะพัฒนางานให้ดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์ของ คณะวิชา สามารถบ่งชี้ถึงวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยงค์ ชวนขยัน (2548) ซึ่งพบว่าปัจจัย ด้านบุคลิกของอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วย ภาระงาน ประสบการณ์สอน การวิจัย ความมุ่งมั่นในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งก็สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Oden (1972: 194-A) พบว่าครูที่มีประสิทธิภาพสูงต้องเป็นครูขยัน สุขุม เยือกเย็น มีความรู้ความสามารถในการสอน พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสำเร็จในระดับสูง และยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Coates (1993: 3416) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในทำนองเดียวกันก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lamb (1998: 4581-A) ที่พบว่า ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล องค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bommer (1995) และผลการวิจัยของเกียรติกำร กุศล (2543) ซึ่งก็พบในทำนองเดียวกันว่า ผู้ร่วมงานที่ช่วยสนับสนุนผู้นำจะต้องมีวุฒิภาวะและมีความพร้อม จัดการตนเองได้ เห็นคุณค่าร่วมกันในการทำงาน และมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า คณาจารย์ในคณะวิชา ควรมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการและมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ซึ่งจะ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นควรมีคุณลักษณะของวิชาชีพครู กล่าวคือ ความมีความสุขกาย สุขภาพจิตและมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความประพฤติเรียบร้อย ตรงเวลา สอนดี มีความยุติธรรม มีเมตตา ซื่อสัตย์ และรักในอาชีพครู เพราะคุณภาพของคณาจารย์เป็นสิ่งสำคัญต่อ มหาวิทยาลัยและมีผลต่อแรงจูงใจนักศึกษาในการเลือกมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพราะคุณภาพของคณาจารย์เป็นผลมาจากคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญ มีความกระตือรือร้น มีความ ชำนาญทางวิชาการและวิชาชีพ และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำของคณบดีที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน คณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก และมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการสอน และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เป็นความสอดคล้องในวุฒิภาวะ

และความพร้อมของผู้ตามและผู้นำย่อมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนารูปแบบ มุมมองในการบริหาร และพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลสอดคล้องกับบริบททางสังคมในปัจจุบันและอนาคต

3.8 บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา

บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา หมายถึง กระบวนการสื่อสารในคณะวิชาเพื่อสร้างการรับรู้ในข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง เทียบตรงต่อบุคลากรในคณะวิชา มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่าบรรยายการสื่อสารในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณะบดีโดยรวมร้อยละ 49 ($R^2 = 0.49$) กลุ่มคณะบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับกลางร้อยละ 48 ($R^2 = 0.48$) กลุ่มคณะบดีที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงร้อยละ 50 ($R^2 = 0.50$) กลุ่มคณะบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 77 ($R^2 = 0.77$) กลุ่มคณะบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 49 ($R^2 = 0.49$) และกลุ่มคณะบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ($R^2 = 0.53$) แสดงว่าบรรยายการสื่อสารในคณะวิชาสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะบดีที่มีภูมิหลังเกือบทุกคุณลักษณะ ซึ่งอธิบายได้ว่าคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบรรยายการสื่อสารในคณะวิชา บรรยายการสื่อสารที่ดีมีระบบการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสามัคคีไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานในทุกภารกิจของคณะวิชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการของคณะบดีมีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของมัลลิกา ดันสอน (2540) ที่ว่าผู้เจรจาควรจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การเปิดเผยและความซื่อสัตย์ในการสื่อสารเพื่อการสื่อสารประสบความสำเร็จตามต้องการ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner and Msaztal (1985) ที่ว่าบรรยายการสื่อสารในทางบวกทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีช่วยให้การสื่อสารสะดวกง่ายขึ้น และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ กริช สืบสนธิ (2526) ที่ว่าบรรยายการสื่อสารที่ดี บุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เข้าใจในวัตถุประสงค์การเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจเชื่อ

ใจกัน ย่อมส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัลยิมา โตกะคุณะ (2541) ที่พบว่าบรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เดช สุวนันท์ (2540) ที่พบว่านักข่าวที่รับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรในทางบวกมากกว่าจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wilson and Corcoran (1988: 5758) and Bower (1987: 2768) ซึ่งก็พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในโรงเรียนสูง มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Cheep & Soenhet (1987: 101) ที่ว่าความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการกระทำอย่างต่อเนื่อง อาศัยบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างพลังความร่วมมือ สร้างข้อตกลงร่วมกันสามารถสร้างภาพแห่งอนาคตจะผลักดันให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Brass (1981: 331 – 348) ซึ่งก็พบว่าปัจจัยการสื่อสารในองค์กรด้านข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุษา แก้วอำภา (2545) พบว่าบรรยากาศการสื่อสารขององค์กร การเพิ่มคุณค่าในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งก็สอดคล้องกับคำกล่าวของ Fields and Thachker (1992) and Buck (1992 cited in Greenberg and Baron, 1995: 647) ที่ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีทำให้ เพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในเรื่องผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pincus (1986 : 395-419) ซึ่งก็ระบุว่า ความพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยบรรยากาศการสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

นอกจากนั้นผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับสอดคล้องกับการวิเคราะห์ตัวแปรจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม ซึ่งพบว่าบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชามีค่าสัมประสิทธิ์สมการจำแนก Canonical สูงสุด คือ + 2.185 แสดงว่าบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณะบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และก็สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจกันได้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง และการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนำไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานและประสิทธิผลองค์กร

สรุปได้ว่าคณบดีควรจัดระบบการสื่อสารที่ดี มีบรรยากาศของความเป็นมิตรเพื่อให้บุคลากรในคณะวิชาพึงพอใจในการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิผล ดังนั้นบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน บรรยากาศการสื่อสารที่ดีทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี

3.9 เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของคณบดีกับหน่วยงานอื่น และการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การในเรื่องเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีจากผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีโดยรวมร้อยละ 60 ($R^2 = 0.60$) กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางร้อยละ 65 ($R^2 = 0.65$) กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูงร้อยละ 62 ($R^2 = 0.62$) กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 70 ($R^2 = 0.70$) และกลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยร้อยละ 62 ($R^2 = 0.62$) แสดงว่าเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของคณบดีทั้งโดยรวม และภูมิหลังเกือบทุกคุณลักษณะ อาจเนื่องจากคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนนอกจากต้องรับผิดชอบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพแล้วยังต้องพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านตลาด เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ตลอดจนแนวปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการพัฒนา กล่าวคือ ข้อบังคับสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (2529: 1-2) ซึ่งกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่งเสริมการพัฒนางานวิชาการเพื่อความร่วมมือ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่รัฐบาล หรือองค์กรของรัฐบาล ประสานงานด้านวิชาการ การบริหารและการปกครอง ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน เพื่อให้การศึกษาแก่นักศึกษาดำเนินไป โดยได้มาตรฐานและบังเกิดผลที่ดีที่สุด ดัดต่อประสานงาน ร่วมมือเพื่อให้หรือขอคำแนะนำ ความช่วยเหลือ จากสมาคมสถาบันหรือองค์กรทางการศึกษา องค์กรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการให้หรือการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 8 ฉบับที่ 9 และแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ซึ่งให้ความสำคัญกับ

การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา ดังนั้น ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณบดีจึงเกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และทรัพยากร รวมถึงการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีคุณค่าต่อการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์การบริหารเพื่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ทันสมัย สามารถยืนอยู่ได้ด้วยความมั่นใจในสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน และในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ McCorkle and Others (1982) ซึ่งสรุปได้ว่าคณบดี นอกจากจะบริหารวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความพอใจตนเองแล้ว ต้องมีความรู้ ความสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการของสังคมภายนอก มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง บทบาทของสถาบันให้สอดคล้องกับข้อเรียกร้องของสังคมภายนอก ผู้บริหารระดับคณบดีจึงควรมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสามารถประสานสัมพันธ์กับบุคลากรในสถาบันให้ดำเนินงานและใช้ประโยชน์ทรัพยากรต่างๆ ในสถาบันได้อย่างสูงสุด รอบรู้ข่าวสารทั้งข้อมูลภายใน และภายนอกสถาบันไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารทางเศรษฐกิจ การเมืองและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถาบัน ตลอดจนความสามารถในการใช้กลุ่มเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานวิชาการ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Amenu – Tekaa (1988: 1626-A) ที่พบว่า การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมพัฒนาหลักสูตร ร่วมจัดการศึกษา สนองตอบความต้องการของชุมชน การจัดการศึกษาในโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ไพบูลย์ แจ่มพงษ์ (2541 : 38) ซึ่งกล่าวเพิ่มเติมว่า หลักสูตรที่ดีต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น ความเป็นสากล มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้สังคมโลกในปัจจุบันและอนาคต สามารถเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเกียรติกำจร กุศล (2443) ที่พบว่า การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นก็ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภาพันท์ เจริญกิติ (2543: 75-77) ซึ่งพบในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเป็นที่ยอมรับงานวิชาการ ด้านการใช้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการเป็นผู้ประสานงาน และสัมพันธ์กับสังคมและชุมชนได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับข้อเสนอของวิจิตร วรุตบางกูร (2535) ที่ว่าคุณลักษณะของคณบดีต้องเป็นผู้รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงานและจัดการศึกษาเพื่อความสัมพันธ์อันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะ

วิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยและต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่าความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ เป็นผลมาจากการประกันคุณภาพภายใน การปฏิบัติเช่นเดียวกับสถาบันอื่น และการสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อเป็นหลักประกันให้แก่ นักศึกษาและสังคม คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่นักศึกษาและสังคมต้องการ การสร้างความพึงพอใจจะ เป็นสิ่งดึงดูดความสนใจในการตัดสินใจของนักศึกษา ผู้ปกครองและสังคม

ดังนั้นสรุปได้ว่าเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำด้านปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาในระบบเปิด คณบดีจะบริหารงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพนั้นต้องสามารถวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จาก สภาพแวดล้อมภายนอกที่มากระทบเช่น ภาวะเศรษฐกิจ สภาพทางการเมือง การแข่งขัน และการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนสามารถประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิผลแห่งการบริหารงานวิชาการ

4. เปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีที่มีองค์ประกอบด้านภูมิหลัง แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่าระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนมากหรือน้อย และ ประสบการณ์ในการบริหารมากหรือน้อยของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งผลให้ประสิทธิ ผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .01 และ .05 แสดงว่าระดับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของระดับการ ศึกษา ประสบการณ์ในการสอนและประสบการณ์ในการบริหาร ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 212) พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวน ไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของดิน ปรัชญพฤทธิ (2527: 64) ซึ่ง พบว่าหัวหน้าที่มีวุฒิการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งนาน บริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลได้สูง กว่าหัวหน้าที่มีวุฒิการศึกษาต่ำและอยู่ในตำแหน่งไม่นาน ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ O'Neal (1987: 320) ที่พบว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และประสบ

การณ์ในการบริหารมากยิ่งขึ้นทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเกียรติกำจร กุศล (2543) ซึ่งยืนยันว่า องค์ประกอบ ด้านภูมิหลังของคณบดี เช่น การศึกษา ประสบการณ์ในการสอนและการวิจัย ประสบการณ์ในการบริหาร มีอิทธิพลทางบวกและมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด

ดังนั้นสรุปได้ว่าความแตกต่างในระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนและประสบการณ์ในการบริหารของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งผลให้ประสิทธิผลการบริหารวิชาการแตกต่างกัน ด้วยเป็นลักษณะทางภูมิหลังที่บุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรม แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น และช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพสามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมเพื่อประสิทธิผลทางการบริหารได้แตกต่างกัน

5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ในคณะวิชาส่งต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยยังพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสภาพการณ์ในคณะวิชา อันประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวม ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมงานวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการส่งเสริมงานวิชาการและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 อธิบายได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรวม และภารกิจแต่ละด้านของการบริหารงานวิชาการจะเกิดประสิทธิผล จะต้องพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ร่วมกับสภาพการณ์ในคณะวิชาซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดีแสดงว่าสภาพการณ์ภายในคณะวิชาที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของคณบดี ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ถวิล เกื้อถวิลวงศ์ (2530) ที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องสามารถปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Silver (1983) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลผู้นำตามสถานการณ์จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของผลของกลุ่ม ซึ่งความสัมพันธ์นี้ขึ้นอยู่กับผู้นำและสถานการณ์ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Donnelly, Gibson and Ivancevich (1987: 186) ที่เห็นว่าปัจจัยด้านสถานการณ์ นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเป็นที่ยั่งยืน อันจะมีผลต่อ ประสิทธิภาพ (Efficient) และผลิตผล (Productive) ขององค์การโดยตรง ความสำคัญของ สภาพการณ์ในคณะวิชาดังกล่าว แสดงว่าระดับความสามารถของคณบดีในการควบคุมสถานการณ์ ในคณะวิชา เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ของคณะวิชาได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ องค์ประกอบที่สำคัญของสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี คือ อำนาจในตำแหน่งของคณบดี โครงสร้างงานในคณะวิชา ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับ ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชา โดยทั้ง 3 ประกอบนี้มีความสำคัญมาก เพราะการใช้อำนาจของคณบดี ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ รวมถึงการใช้อำนาจที่จะ ให้คุณให้โทษก็มี ความชัดเจนในลักษณะของงานหรือโครงสร้างของงานในคณะวิชา รวมถึงความ ชัดเจนในการตัดสินใจและเป้าหมาย และแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดี กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะต่างๆ ขององค์ประกอบสถานการณ์ทั้ง 3 ดังกล่าวนี้อาจส่งผลต่อ การบริหารงานวิชาการโดยตรง และสอดคล้องกับความคิดเห็นของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 23-24) ที่ว่าถ้าสถานการณ์เหล่านี้ อาทิเช่น ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษามากกว่า ที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สั่งการ ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ รู้สึกว่านั่นเป็นคำสั่ง และผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเป็นคณะเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่า เพื่อหวังผลประโยชน์อื่น หน่วยงานใดถ้ามีสถานการณ์ดังกล่าว ประสิทธิภาพในการบริหารงานของ คณบดีจะประสบความสำเร็จเมื่อสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นักการศึกษาหลายท่าน อาทิเช่น ชวลิต หมั่นนุช (2535: บทคัดย่อ) Evers (1987) และมณฑป ไชยจิต (2537) ซึ่งพบสอดคล้องกันว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้าง ของงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสภาพการณ์ในองค์การเป็น องค์ประกอบสำคัญของภาวะความเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารและส่งผลต่อ ประสิทธิภาพต่อการ

ดังนั้นสรุปได้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีกับสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน คณบดี ควรปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพการณ์ใน คณะวิชาได้เป็นอย่างดีเพื่อบรรลุประสิทธิผลการบริหารองค์การ

6. การวิเคราะห์ และสมการจำแนกประเภท (Discriminant Analysis) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัยพบว่า สมการความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำแนก หรือในที่นี้คือประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยองค์รวมคือ

$$Y = -11.625 + 2.185 (X_{12}) + 0.881 (X_{14}) + 0.761 (X_5) + 0.343 (X_3) + 0.313 (X_{11}) \\ + 0.270 (X_{13}) + 0.267 (X_7) + 0.217 (X_{18}) + 0.139 (X_6) + 0.131 (X_2) - 0.003 (X_{10}) - \\ 0.377 (X_9) - 0.435 (X_1) - 1.316 (X_8)$$

จากสมการจำแนกประเภทประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาพบว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชามีค่าสหสัมพันธ์ค่านอนิคอลสูงสุดคือ +2.18 อธิบายได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เป็นตัวแปรบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดีในสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Pincus (1986: 395-419) พบว่าความพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยบรรยากาศการสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานมากที่สุด และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bower (1987: 2768) ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในโรงเรียนสูง มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร นอกจากนี้ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Purkey and Smith (1983: 427-452) พบว่า ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนในการจัดการศึกษา ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Caplow (1964: 119-124) ที่ว่าความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นตัวแปรที่ใช้กำหนดประสิทธิผลองค์กร (ภรณ์ กิรีดิบุตร, 2529: 5) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Gibson, Invanchevich and Donnelly (1973) ซึ่งพบว่าบรรยากาศแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้บรรยากาศองค์กรดีขึ้นมาก คือ ผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูง เพราะพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรสูงมาก ในทำนองเดียวกันก็สอดคล้องกับข้อเสนอของ Likert cited in Lunenburg and Ornstien (1996: 32) ความว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกลุ่มที่มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ มีการตัดสินใจผ่านกระบวนการในทุกระดับการประสานงาน และการสื่อสารของคนในองค์กรสามารถทำได้โดยคล่องตัว ดังนั้นคณบดีสถาบันการศึกษาเอกชนควมให้ความสำคัญของการสร้าง หรือส่งเสริมบรรยากาศการสื่อสารในเชิงบวกหรือเป็นมิตร มีความไว้วางใจ ความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในคณะ

วิชาถือ เป็นองค์ประกอบและทรัพยากรสำคัญทางการบริหารที่นำองค์การสู่ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ดังนั้นจากผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า คณบดีเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำคณะวิชาให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน บทบาท ภาระงานของคณบดี เป็นงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวหน้าและก้าวล้ำนำการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการ กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการงานวิชาการ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะโน้มน้าวอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรต่างๆ ในคณะวิชาให้มีความเข้าใจ เห็นพ้อง ตระหนักและร่วมมือกันทำงานต่างๆ อย่างเต็มที่ คณบดีจึงต้องเป็นผู้นำที่ดี วิชาการเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ชัดเจนในภารกิจ เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เชี่ยวชาญด้วยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อศาสตร์ในสาขาวิชาชีพ คณะวิชา ผลงานต่างๆ และนักศึกษาตลอดจนบัณฑิตในแต่ละคณะวิชา ที่สำเร็จสู่สังคมเป็นที่ยอมรับสู่สากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานของคณบดีที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เพื่อสร้างสมการจำแนกประเภท (Discriminate Analysis) และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของคณบดี ประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 34 คน คณบดีคณะวิชา 120 คน และอาจารย์ประจำคณะวิชา 240 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 390 คน ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าได้รับแบบสอบถามคืนจากตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 73.06 โดยจำแนกเป็นกลุ่มอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มคณบดีคณะวิชา จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 และกลุ่มอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62

สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาคณบดี 1 คน และคณบดีผู้แทนจากกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ และคณบดีกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรอิสระคือ 1) ภูมิหลังของคณบดี ประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหาร 2) พฤติกรรมผู้นำของคณบดี 3) สภาพการณ์ในคณะวิชา ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของคณบดี 4) ปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และ เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร ตัวแปรตาม คือการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนานุเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยมีแบบสัมภาษณ์ เพื่อการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ 1 ฉบับ มี แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ คือ 1) ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” 2) ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำหรับแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ มีจำนวน 3 ฉบับ แบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้บังคับบัญชาของคณบดี คือ อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 คือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 คือแบบสอบถามวัดความสำเร็จการบริหารงานวิชาการของคณบดี คณะวิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับอาจารย์ตัวแทนคณะวิชา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 คือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามวัดความสำเร็จการบริหารงานวิชาการของคณบดีคณะวิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และแบบสอบถามฉบับที่ 3 สำหรับคณบดีคณะวิชา แบ่งออกเป็น 5 ตอน ซึ่งตอนที่ 1 คือข้อมูลทั่วไปของคณบดี ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ตอนที่ 3 สภาพการณ์ในคณะวิชา ตอนที่ 4 ปัจจัยสนับสนุน และตอนที่ 5 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ เครื่องมือทั้งหมดผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try Out) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1970) ซึ่งพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีทั้งฉบับเท่ากับ 0.964 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในคณะวิชา พบว่า ค่าถามวัดการจัดการเรียนการสอน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.844 ค่าถามวัดการส่งเสริมงานวิชาการมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.900 ค่าถามวัดการส่งเสริมงาน

วิจัย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.909 ค่าตามวัดการบริการวิชาการแก่สังคม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.933 และการพัฒนาบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.800 และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อวิจัยเชิงปริมาณทุกฉบับ พบว่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับและคำถามวัดองค์ประกอบย่อยในแต่ละตัวแปรอยู่ในระดับสูงมาก จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยได้

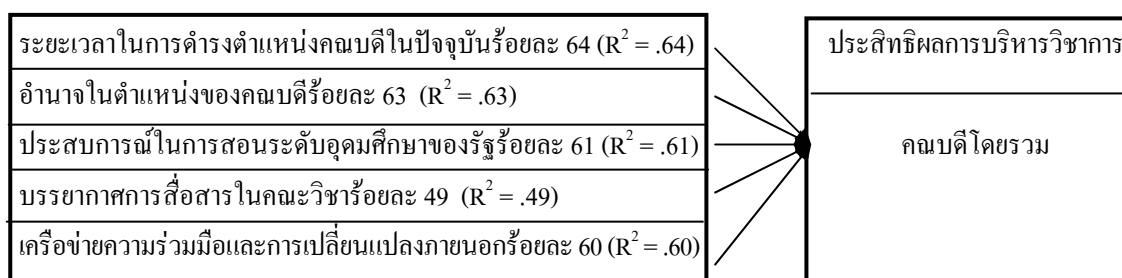
ผลการวิจัย

1. ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุน ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

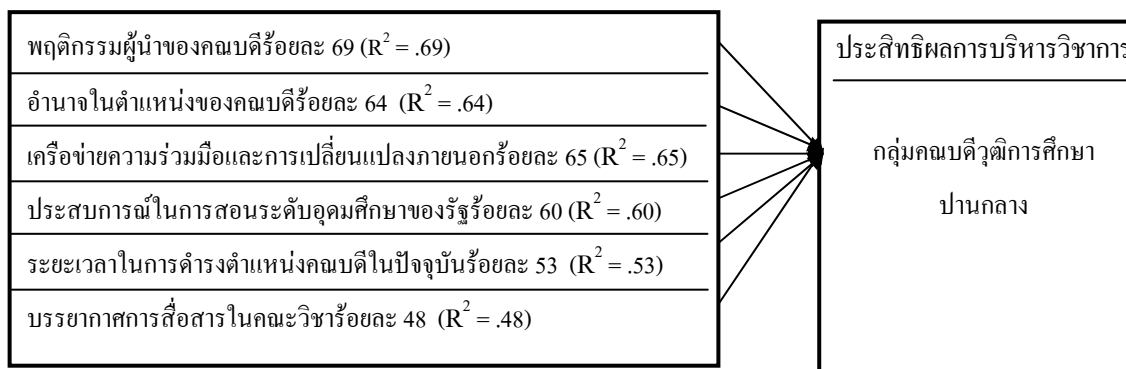
ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปรากฏดังนี้

1. อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มคณบดีโดยรวม ปรากฏดังภาพที่ 6



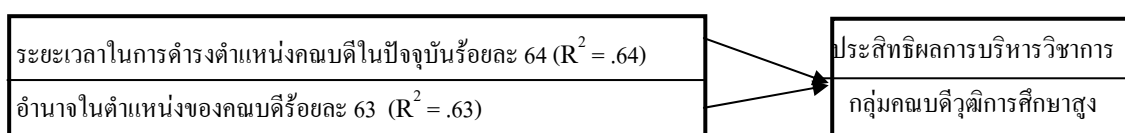
ภาพที่ 6 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีโดยรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1 อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง ปรากฏดังภาพที่ 7



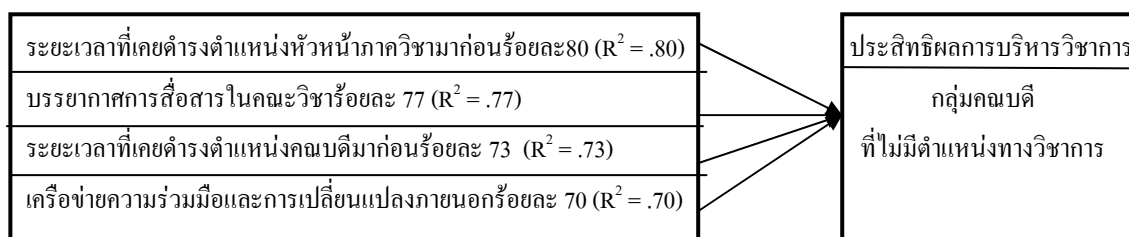
ภาพที่ 7 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาสูง ปรากฏดังภาพที่ 8



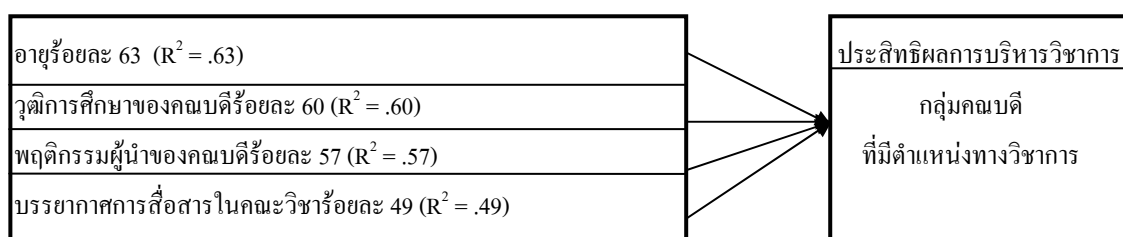
ภาพที่ 8 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาสูงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.3 อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ปรากฏดังภาพที่ 9



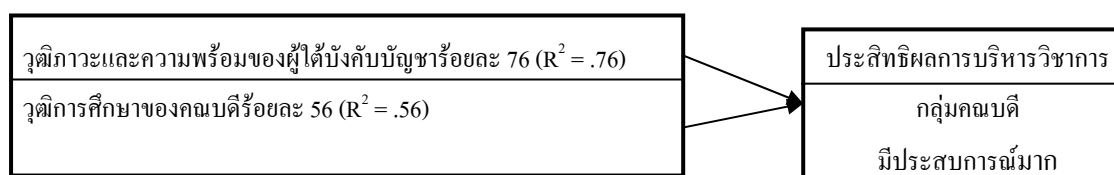
ภาพที่ 9 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.4 อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา
และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก
กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ปรากฏดังภาพที่ 10



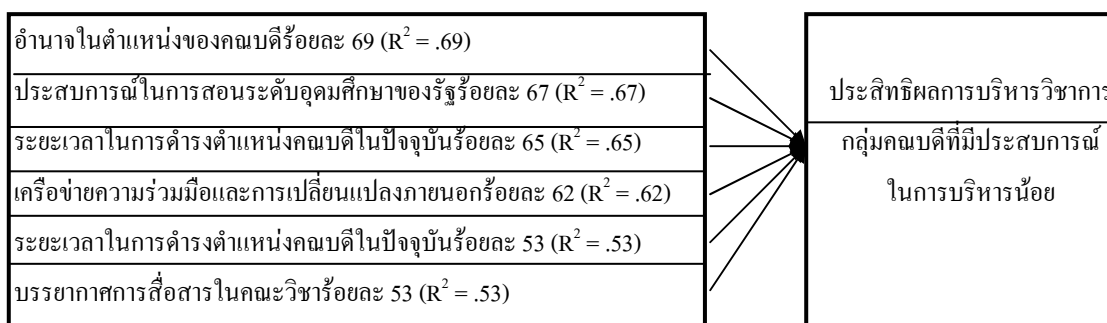
ภาพที่ 10 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่
ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 พยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชาและ
ปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่ม
คณบดีที่มีประสบการณ์การบริหารมาก ปรากฏดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการ
บริหารมาก ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.6 อำนาจพยากรณ์ของ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำของคณบดี สภาพการณ์ในคณะวิชา และปัจจัยสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์การบริหารน้อย ปรากฏดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ข้างต้นสามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีทั้งโดยรวมและคุณลักษณะทางภูมิหลัง ดังภาพที่ 13

องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี	→	ประสิทธิผลการบริหาร
อายุ	→	D4
วุฒิการศึกษา	→	D4, D5
ประสบการณ์ในการสอน	→	D1,D6
ประสบการณ์ในการบริหาร	→	D, D1,D3,D6
พฤติกรรมผู้นำของคณบดี	→	D1, D4
อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	→	D,D3,D6
วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ตาม	→	D5
บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	→	D,D1,D2,D3,D4,D6
เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	→	D,D1,D2,D3,D6

ภาพที่ 13 สรุปอำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

หมายเหตุ : D	หมายถึง	คณบดีโดยรวม
D1	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาปานกลาง
D2	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีวุฒิกศศึกษาสูง
D3	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
D4	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
D5	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก
D6	หมายถึง	กลุ่มคณบดีที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย

จากแผนภาพที่ 13 สรุปได้ว่า ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านอายุ วุฒิกศศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดี อำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ตาม บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งโดยรวมและตามคุณลักษณะทางภูมิหลัง

3. ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนมากหรือน้อย ประสบการณ์ในการบริหาร มากหรือน้อยส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01

4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสภาพการณ์ในคณะวิชาอันประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานในคณะวิชา และอำนาจในตำแหน่งของ คณบดีส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวม ประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียน การสอน และประสิทธิผลด้านการส่งเสริมการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และส่งผลต่อประสิทธิ ผลด้านการส่งเสริมวิชาการและด้านพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

5. จากสมการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พบว่า บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอิทธิพลต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของกลุ่มคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและ ตำแหน่งทางวิชาการ

6. สรุปผลการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการสอนและวิจัย ประสบการณ์ในการบริหาร วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา เครือข่ายความ ร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่สามารถ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิด เห็นสอดคล้องกันบางส่วนในประเด็นของการให้ความสำคัญด้านประสบการณ์ในการบริหาร และการมีตำแหน่งทางวิชาการของคณบดี กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การฝึกอบรม หรือการพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่สามารถเพิ่มประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประการ คือ ข้อเสนอเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไปมีดังนี้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการทั้งระดับคณะวิชาและสถาบัน ควรมีการพิจารณาใน 3 ประเด็นคือ

1. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถึงแม้ว่าผลการวิจัยนี้จะพบว่าคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่สมบูรณ์นั้น ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง ควรตระหนักถึงความสำคัญและดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1.1 ควรให้ความสำคัญต่อการจัดการบริหารงานวิชาการทั้ง 5 ด้าน คือการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมงานวิชาการ การส่งเสริมงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนานุเคราะห์ และเน้นการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1.2 ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจต่อคณบดีที่อยู่ในตำแหน่งหรือกำลังเข้าสู่ตำแหน่งให้เข้าใจในคุณลักษณะ บทบาท พฤติกรรมผู้นำ การจัดการองค์การ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนการติดตามและประเมินสถานการณ์ภายนอก โดยเน้นประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณะวิชาและสถาบันการศึกษา

1.1.3 นำผลการวิจัยในประเด็นของตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามคุณลักษณะทางภูมิหลังไปใช้ในการปรับปรุงแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับคณบดีคณะวิชาและระดับอื่นๆ ให้มีความพร้อมต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.1.4 ควรทบทวนหรือปรับโครงสร้างการบริหารทั้งแนวราบและแนวดิ่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ มีสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน และส่งเสริมให้คณบดีสามารถใช้อำนาจในตำแหน่งซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์กรได้มากและเป็นอิสระยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถสร้างประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

1.2 คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1.2.1 ควรเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาคุณลักษณะทางภูมิหลัง และการใช้พฤติกรรมผู้นำแต่ละลักษณะให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในคณะวิชาและบริบทสังคม โดยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ การเข้าร่วมสัมมนาทางการบริหาร การศึกษาต่อ และการติดตามผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 ควรจัดสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาให้เหมาะสม โดยเฉพาะการใช้อำนาจในตำแหน่งอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการสื่อสารที่อบอุ่นเป็นมิตร ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ประจำคณะวิชาให้มีวุฒิภาวะและความพร้อมต่อการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

2. การจัดการเรียนการสอนเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กับการบริหารสถานการณ์ให้เอื้อต่อการบริการงานวิชาการจะเกิดผลดี เพราะสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากเท่าใดก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมากขึ้นเท่านั้น

3. การพิจารณาคัดเลือก แต่งตั้งคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรจะต้องพิจารณาภูมิหลังของคณบดีโดยเฉพาะวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอนและการวิจัย ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาและ/หรือธุรกิจ ควบคู่กับทักษะด้านการประสานงานและการสื่อสาร เพราะผลการ

วิจัยพบว่าคณบดีที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูง มีประสบการณ์ในการสอน การวิจัย การบริหาร การศึกษาและ/หรือธุรกิจในระดับมากมีพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ สามารถบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุง

จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมงานวิจัย พบว่า มีประสิทธิผลการบริหารอยู่ในระดับสูง แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเทียบกับประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการในด้านอื่นๆ ในขณะที่คณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 58.1 มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีคุณลักษณะสำคัญอื่นๆ พร้อมถึงภาวะผู้นำวิชาการและวิชาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มองเห็น ความสำคัญของการวิจัย โดยนำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบ หรือขอตำแหน่ง เปิดโอกาส ให้อาจารย์ในคณะวิชาไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัย ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้กับอาจารย์ แต่เมื่อพิจารณาไปที่ภูมิหลังของอาจารย์ประจำ คณะวิชา พบว่าร้อยละ 83.41 ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 85.49 ซึ่งอาจเป็นวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังไม่เอื้อต่อการผลิตผลงานวิจัย ทำให้มีคุณสมบัติไม่เพียงพอต่อการขอตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นสถาบันการศึกษาที่ผลิตความรู้ คู่วิจัย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาปรับปรุง การส่งเสริมงานวิจัยดังนี้

1. สร้างระบบจูงใจโดยให้น้ำหนักงานวิจัยเท่ากับการสอน เพื่อให้เห็นความสำคัญของการวิจัย ให้ข้อมูลข่าวสารถึงความสำเร็จของผลงานวิจัยของอาจารย์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย สร้างระบบกัลยาณมิตร โดยให้นักวิจัยในทีมเดียวกันหรือ สาขาวิชาเดียวกันได้มีการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการวิจัย ร่วมกัน ทำให้อาจารย์สนใจและกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำวิจัย สถาบันหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควร แสดงออกถึงการยอมรับในความสำเร็จของการวิจัย เช่น การจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานการประกาศ เกียรติคุณ ทำให้เกิดความภูมิใจและเป็นกำลังใจแก่อาจารย์ผู้ทำวิจัย

2. ส่งเสริมสังคมการวิจัยให้เข้มแข็ง โดยการสร้างแนวทางร่วมมือในสถาบัน ทั้งระดับ คณะวิชาและภาควิชาโดยใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่ายสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถาบันโดยรวม การ ใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้ประหยัด ลดระยะเวลาและได้งานวิจัยที่มีคุณภาพ จัดระบบการทำงาน

ร่วมกันในหลายสาขาหรือข้ามสาขา เพื่อผลิตงานวิจัยที่ครอบคลุม ครบวงจรและสามารถไปใช้งาน ได้จริง และได้มุมมองใหม่แก้ไขปัญหาในวงกว้าง จัดสร้างเครือข่ายการวิจัย จัดโดยมีความร่วมมือ ทางวิชาการระหว่างนักวิจัยภายในและระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนจัดให้ หน่วยงานสนับสนุนงานวิจัยมีการเชื่อมโยงระหว่างนักวิจัยบัณฑิตศึกษา กับผู้ใช้งานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชนและชุมชน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (ปริญญาเอกหรือ เทียบเท่า) ทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศและต่างประเทศในสาขาเฉพาะ ทาง และสาขาที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อการพัฒนางานความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการ จัดการเรียนการสอน การส่งเสริมวิชาการและการวิจัยทั้งในทางกว้างและทางลึก สามารถบูรณาการ เพื่อทำการวิจัยสหสาขา สามารถตอบสนองต่อการใช้อย่างได้อย่างกว้างขวาง และสอดคล้องกับ ความเป็นจริง ตลอดจนมีหน่วยงานเฉพาะกิจในการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยและทุนเพื่อการศึกษาต่อ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อให้การพัฒนานุเคราะห์ด้านการศึกษาเป็นไป อย่างราบรื่นและบรรลุผลในเวลาที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยนี้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสำคัญ ที่ควรทำวิจัยครั้งต่อไปเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการ และทางการบริหารในอันที่จะให้ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวาง ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้

1. ควรทำการวิจัยสภาพปัญหาของภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน สภาพปัจจุบัน โดยคณบดีเป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม เพื่อจะได้ทราบว่าคณบดีที่ บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนปัจจุบัน มีปัญหา และความต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเด็นใด เป็นการมองจากตัวคณบดีเป็นสำคัญ ซึ่งอาจทำให้ได้ปัญหาที่แท้จริงว่าขณะดำรงตำแหน่งคณบดีมีประเด็นปัญหาใดที่สำคัญและส่งผล ต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

2. ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลกับประสิทธิผลการบริหาร วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาแบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อความเป็นเลิศของแต่ละสาขาวิชาและพัฒนาเป็นจุดเด่นเฉพาะทางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยวิธีการอื่น การวิจัยครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์พหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step – wise Multiple Regression Analysis) ค้นหาตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นเพื่อให้องค์ความรู้มีข้อค้นพบที่ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงควรใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการวิจัยครั้งต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (อัคราณา).
- กริช สืบสนธิ์. 2526. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. 2542. มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยมา โตกะณะ. 2541. รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพล ทองเกตุ. 2535. งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัคราณา).
- เกษม วัฒนชัย. 2540. บรรยายพิเศษ. การประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. 11 ส.ค. 2540 ที่โรงแรมเซ็นทรัลลาดพร้าวพลาซ่า, ทบวงมหาวิทยาลัย.
- _____. 2544. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- _____. 2544. การอุดมศึกษาในคริสต์ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ. (อัคราณา).
- เกษม สุวรรณกุล. 2513. “การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยไทย.” อุดมศึกษา 1. (กันยายน 2519): 11-14.

เกสรฯ สุขสว่าง. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของคณบดี
กับความผูกพันต่อองค์กรของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัดสำเนา).

เกียรติกำจร กุศล. 2543. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพล
ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกศล ศรีทอง. 2543. คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารวิชาการในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัดสำเนา).

งามเพ็ญ พันธุ์ดี. 2545. บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตาม
มาตรฐาน โรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จรัส สุวรรณเวลา. 2539. รื้อปรับระบบอุดมศึกษา: กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนัก
พิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2540. “ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคต ” ในกรอบ 20 ปี สถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.

จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศโรงเรียนและความ
พึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์
การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
(อัดสำเนา).

- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. 2543. การพัฒนาดัชนีปัจจัยคุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ฉันทวิทย์ สุชาตานนท์. 2539. “สรุปการดำเนินการของทบวงมหาวิทยาลัยในการกำกับดูแล มาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” ใน รายงานการสัมมนา เรื่อง การประกันคุณภาพและการควบคุมมาตรฐานการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย และสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.
- ชาลิต หมั่นนุช. 2535. อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการพัฒนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. 2541. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2528. “บทบาทการบริหารงานของคณบดี : ความขัดแย้งในบทบาทที่มี ผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหาร.” เอกสารวิชาการสภาอาจารย์ สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ 2.: 10-24.
- คนุพงษ์ สาเขตร์. 2531. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เดช สุวรรณนท์. 2540. การสื่อสารระหว่างนักข่าวกับผู้บริหารข่าว และความพึงพอใจในงาน: ศึกษา กรณีกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษายุคใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทบวงมหาวิทยาลัย. 2526. คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. “แนวทางการจัดตั้งคณะใหม่
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” ในเอกสารการประชุมของคณะกรรมการสถาบันอุดม
ศึกษาเอกชน ครั้งที่ 1/2526. ม.ป.ท. : ม.ป.พ., (อัดสำเนา).

_____. 2537. คณะกรรมการการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว (2533-2547). กรุงเทพมหานคร:
ทบวงมหาวิทยาลัย.

_____. 2544. การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.

_____. 2544. นโยบาย แนวทาง และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย.

ทัศนาศ แสงศักดิ์. 2522. “การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา.” ปรินซ์นิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธวัช วิชัยดิษฐ์. 2525. “ลักษณะบางประการของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย: ข้อวิพากษ์เฉพาะ
นักบริหาร.” พัฒนบริหารศาสตร์. 22: 150–163.

นพพงษ์ บุญจิตรกุล. 2525. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ. ถ่ายเอกสาร.

นารี อาแว. 2545. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิพนธ์ วรรณเวช. 2548. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับ
บัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ
ในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. 2531. คณะรัฐศาสตร. รายงานการสัมมนาเรื่อง
คุณสมบัติของคณบดี. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

บุญเรือน หมั่นทิพย์. 2538. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ของโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญเรือน ศรีเหรียญ. 2542. การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผล
การเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น.
ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. (อัคราณา).

เบญจรัตน์ สมเกียรติ. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่าง
หัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนจากองค์กร กับการปฏิบัติงานตาม
บทบาทของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคอง กรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคอง รัศมีแก้ว. 2545. การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร
และแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. ปริญญานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
(อัคราณา).

- ประทุม ฤกษ์กลาง. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประนอม โอทกานนท์. 2543. การประกันคุณภาพ สาขาพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ ฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภาพันษ์ เจริญกิติ. 2543. การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- ประสิทธิ์ สาระสันต์. 2542. พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญานิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัดสำเนา).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพ.
- พรชูลี อาชาวำรุง. 2543. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษารูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรพรหม ชมงาม. 2543. Organizational communication climate. วารสารนักบริหาร 20. (ตุลาคม- ธันวาคม): 30.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- พิชญากรณ์ อิงคามระชร. 2532. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัดสำเนา).

พิพัฒน์ ไทยอารี. 2533. “มหาวิทยาลัยกับธุรกิจเอกชน.” *อรุณสวัสดิ์* 30. (ตุลาคม 2533): 84-89.

พิมพ์อ สดเยี่ยม. 2547. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เพ็ญศรี พัทธ์ธรรม มัชฌิมากิโร. 2543. *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. สงขลา: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคใต้.

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. 2526. *พูดเรื่องอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์.

_____. 2542. *หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา*. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิญโญ สาร. 2532. “การบริหารการศึกษากับการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต.” *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*. 22(4): 59–66; เมษายน – พฤษภาคม.

มณฑป ไชยจิต. 2537. *ภาวะความเป็นคนบดี คณะศึกษาศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนูญ วงศ์นารี. 2524. *การคัดเลือกผู้บริหารและการอยู่รอดขององค์กร*. กรุงเทพฯ. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัย,ทบวง. 2536. *คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานในคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายมาตรฐานการศึกษา กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เทนซ์.

มานิต บุญประเสริฐ. 2533. “บทบาทของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านวิชาการ.”

ใน **ครบรอบ 13 ปี สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร:
สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.

มารยาท ปานุราช. 2539. **ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงานการ
ประปานครหลวง**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์
พัฒนาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เมธี ปิณฑนานนท์. 2523. “คนบดที่คณะอาจารย์ต้องการ.” **ครูปริทัศน์** 5. (กันยายน 2523): 30-37.

_____. 2523. “คนบดที่คณะอาจารย์ต้องการ.” **ครูปริทัศน์**. 5: 30-37.

รสสุคนธ์ พหลเทพ. 2527. “อำนาจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย.” **รามคำแหง**. 10(1): 62-71:
ธันวาคม.

ราชบัณฑิตสถาน. 2525. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
อักษรเจริญทัศน์.

รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. 2534. **คณะนิติศาสตร์. ประกาศคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลผู้สมัครดำรงตำแหน่ง คณบดี
คณะนิติศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รุ่ง แก้วแดง. 2542. “สหัสวรรษใหม่: การศึกษากับสังคม.” ใน **ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วนิดา เดชะวิศิษฐ์พงศ์. 2541. **ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับ
ปฏิบัติการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร**.
วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรรณดี เชาว์ศรีกุล. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาทและความยืดหยุ่นของทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพงานห้องผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิตร วรุตบางกูร. 2530. “ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล.” สารานุกรมศึกษาศาสตร์ 6. (2530): 7.

วิจิตร ศรีสอาน. 2518. หลักการอุดมศึกษา. พระนคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

วิจิตร ศรีสอาน. 2533. “โฉมหน้าของอุดมศึกษาไทย.” อุดมศึกษา 15. (ธันวาคม 2533): 8-13.

_____. 2534. “บทบาทที่เปลี่ยนไปของสถาบันอุดมศึกษา.” อุดมศึกษา 16. (มีนาคม 2538): 5-13.

วิชัย ต้นศิริ. 2538. “ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาของไทย.” ในวารสารการศึกษาแห่งชาติ. 23(3): 3-12.

วิเชียร เกตุสิงห์. 2521. สถิติวิเคราะห์สำหรับวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัคราณา).

วิทยา ปิ่นทอง. 2529. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วินิจ เกตุจำ. 2544. การบริหารงานวิชาการ. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัคราณา).

ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. 2522. ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2522. ม.ป.ท.: ม.ป.พ. (อัคราณา).

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532. **ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู**. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

_____. 2548. **คณบดีผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา**. สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิริ โปธินาม. 2533. **ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา: เขตการศึกษา 1, 5 และ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2527. **รายงานการประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การสัมมนาพัฒนานักบริหารรุ่นที่ 52 หลักสูตรการลดการสูญเสียในหน่วยงาน**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา).

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2526. **คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. “แนวทางการจัดตั้งกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” ในเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครั้งที่ 1/2526**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ. (อัดสำเนา).

สมคิด ศิลป์ประกอบ. 2538. **การบริหารวิชาการของวิทยาลัยครู**. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ถ่ายเอกสาร).

สมจิตร อุดม. 2547. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมพงศ์ เกษมสิน. 2519. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2526. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. การบริหารงานบุคลากรแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิกาน. 2527. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิกาน. 2532. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมศรี ศานติเกษม. 2529. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อ
สื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล
รามธิบดี. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. 2542. “รายชื่อสมาชิกสถาบัน สมาคมสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.” ในจุลสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
แห่งประเทศไทย. 8(2): 7-9.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2542. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานรัฐมนตรี.

สำเริง โพธิวรรณ. 2531. การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).

- สิทธิศักดิ์ นิระทัย. 2531. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวุฒิภาวะของครู – อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร. (อட்சำเนา).
- ลีปนันท เกตุทัต. 2526. “แนวคิดในการเสาะแสวงหาคตินิยมของมหาวิทยาลัยภูมิภาค.” ใน **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศ**. หน้า 19-29. อุทัย เลาหิเชียร และวรเดช จันทรศร, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2548. **การวิจัยการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- สุทธิศรี วงศ์สมาน และชุตินันท์ แสงหิรัญ. 2539. “หลักการและยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.” ใน **วารสารการศึกษาแห่งชาติ**. 30(3): 3-17.
- สุธรรม อารีกุล. 2542. “วิกฤตอุดมศึกษาไทยและทางออก: เอกภาพในเชิงนโยบายและการกระจายโอกาส.” ใน **อนุสารอุดมศึกษา**. 25(251): 13-16.
- สุนีย์ กำลังเดช. 2529. **การติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุภรณ์ ศรีพหล. 2526. “บทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการแก่สังคม.” ใน **การบริหารมหาวิทยาลัยใน**. หน้า 11-18. อุทัย เลาหิเชียร และวรเดช จันทรศร, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุมนทนา พรหมบุญ. 2547. “ฝ่าวิกฤตอุดมศึกษาไทย.” **วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 14 ฉบับที่ 2**. (พ.ค.-ส.ค.) หน้า 12-15.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. สงขลา: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุรศักดิ์ ปาเส. 2534. “ภูมิทัศน์การเป็นนักบริหารมืออาชีพ” ข้าราชการครู. 1(21): 27-33
ตุลาคม-พฤศจิกายน.

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชา และสถานการณ์
กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรงสนของอาจารย์วิทยาลัยครู. ปรินญานิพนธ์
การศึกษาคุณูปกต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. (อัคราณา).

เสนาะ ดิยาว. 2530. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2531. การสื่อสารในองค์กร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2537. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2539. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.

โสภา ปุณสุวรรณ. 2538. การศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อดุลย์ วิริยเวชกุล. 2538. การประกันคุณภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ. งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล

อมรวิชช นาครธรรพ. 2540. ในกระแสแห่งคุณภาพ. กรุงเทพฯ: พี. พี. พรินต์ติ้ง.

อมรา รัตตากร. 2536. รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย. สถาบันราชภัฏจันทรเกษม. (อัดสำเนา)

อรุณ รักธรรม. 2523. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2533. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อวยชัย ชะบา. 2532. “การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด: กรณีภาควิชา มหาวิทยาลัยของรัฐ.” สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย.

อุทัย ดุลยเกษม. 2538. รายงานการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เสนอต่อที่ประชุมสัมมนาอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. กาญจนบุรี: โรงแรมเฟลิกซ์ริเวอร์แคว รีสอร์ท.

อุไรพรรณ เจนวณิชยานนท์. 2537. การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ถ่ายเอกสาร).

อุษา แก้วอำภา. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารขององค์การ การเพิ่มคุณค่าในงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Achilles C.M., J.L. Keedy and R.M. High. 1994. “The Political World of the Principal: How Principles Get Things Done,” in **The Principal As Leader**. Edited by Larry W.Hughes. p.29-60. New York: Maxwell Macmillan International.

- Ali, H. A. 1995. "Self – Perceived Administrative Leadership Styles of president, Vice-Presidents, and Dean in Public Community and Junior College in Texas." **Dissertation Abstracts**. 55 (11): 3422; May.
- Alkin, C. M. (Ed.) 1992. **Encyclopedia of Educational Research**. 6 th ed. New York: Maxwell Macmilan International.
- Allen, K *et.al.* 1998. **Leadership in the First Century**. Available from <http://asdg-98umd.edu/cplp/KLSP/1998>.
- Amara Raxsasataya. 1978. "Socio-Economic Needs and Problems : Challeng to Higher Education in Southeast Asia." In **Higher Education and Social Commitment**. p.15. Edited by S. Nasution, and Banphot Virasal. Singapore : Regional Institute of Higher Education and Development.
- Amenu-Tekaa, Christian E. 1988. "Perception of Community Participation in Education on Indian Reserves: A North-Central Alberta Case Study." **Dissertation Abstracts International**. 49(7): 1626-A.
- Andrews, K.R. 1980. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Anna, J.G. and H.N. Brown. 1998. **Supervision: How Satisfied are Middle Nurse Managers**. Available from <http://www.Springnet.Com/ce/m701a.htm>.
- Argyris, C. 1964. **Integrating the Individual and the Organization**. N.Y.: John Wiley.
- Arnold, H., and Feldman, D. 1986. **Organization Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Arnold, I. in Carson, V.B. 1989. **Burnour as a spiritual issue : Rediscovering meaning in nursing practice**. In *Spiritual dimensions of nursing practice*. Philadelphia: W.B. Saunder.

- Arnott, Tamara R. 1997. January. "Teacher Effectiveness : Demonstrations of Action Reflexion. Relevance, Questioning and Learning Style Consideration By Elementary Teacher at Different Experimental Level." **Dissertation Abstracts International**. 57 (07): 2750 – A.
- Astin, Alexander W. 1991. **Achieving Education Excellence**. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- Austin, M.J., Ahearn, F.L. & English. 1997. R.A> The Professional School Dean.: Meeting the Leadership Challenges. **New Directions for Higher Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 98 (Summer).
- Avolio, Bruce J., David A. Walman and Michael A. McDaniel. 1990. "Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type." **Academy of Management Journal**. 33(2): 407 – 422; January, 1990.
- Bailey, John E. and others. 1991. **Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Baldrige, V. 1971. **Power and Conflict in the University**. New York : John Wiley & Sons.
- Barnard, C. 1956. **Organization and Management**. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barnard, C. 1966. **The Functions of the Executive**. 17th ed. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg. 1990. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Bass, B.M. and Stogdill. 1990. **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial.**

Bass, Bernard M. 1981. **Stogdill' s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.** Rev.ed. New Youk: The Free Press.

Beach, B.H. and L.R.Beach. 1978. **"A Note on Judgements of Situational Favorableness and Performance."** 22: 69-74.

Beck, C.E. 1999. **Managerial communication: Birding theory and practice.** New Jersey: Prentice-Hall.

Beli. C.S. 1988. "Complicating." Education Administrators. **New Directions for Administrator Preparation.** UCEA; Inc.

Benfari, Robert and Jean Knox. 1991. **Understanding Your Management Style: Beyond the Myers Briggs Type Indicators.** Lexington, Massachusetts: D.C. Health and Company.

Benner, J.B. and Figuli, D.J. 1993. **Enhancing Departmental Leadership.** American Council on Education: Macmillan ORYX Press.

Bennis, W., and Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Change.** New York: Harper & Row.

Bennis, Werren G. 1971. "Toward a Truly Scientific Management : The Concept of Organization Health". In **Assessment of Organizational Effectiveness : Issues, Analysis, Reading.** pp. 116 – 143. California: Goodyear Publishing Company.

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

Blake, R.R. and Mouton, J.S. 1964. **The Managerial Grid.** Texas: Gulf Publishing Co.

- Boggs, Ronald Devon. 1993. "A Further Assessment of the Impact of Politics and Markets on American Schools: A Comparison of School Culture, Power, and the Job of Teacher in Public and Private Elementary Schools and their Relationship to Teacher Motivation, Commitment, Compliance, Satisfaction and Intent to Leave." **Dissertation Abstracts International**. 53(09 A): 3054: March.
- Bogue, E. G. 1985. **The Enemies of Leadership: Lesson for Leaders in Education**.
Bloomington, Indiana: A Publication of the Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Bogue, E.G. 1994. **Leadership by Design Strengthening Integrity In Higher Education**. San Francisco.: Jossey-Bass Publishers.
- Bommer, Michael R.W. 1982. **Decision making for library management**. New York: Knowledge Industry Publications.
- Bonstingl, Jhon Jay. 2001. **School of Quality**. Third Edition. (CD-ROM). Virginia : Corwin Press. Available : ERIC (December).
- Borgatta, Edgar F.(ed.). 1992. **Encyclopedia of Sociology**. Volume 2. New York: Macmillan Publishing Company.
- Bradford, D., and Cohen, A. 1984. **A Managing for Excellence: The Guide to Development High Performance in Contemporary Organizations**. New York: John Willey & Sons.
- Brass, Daniel J. 1981. "Structural Relationship, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance." **Administrative Science Quarterly**. 26(3): 331-348; September.
- _____. 1981. "Structural Relationship, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance." _____
- Boles, H., and Devenport, J. 1975. **Introduction to Educational Leadership**. New York: Harper & Row.

Brown, Martha A. 1973. "What Kind of Leaders Do Faculty Members Want." **College Management: 25.**

Caplow, T. 1964. **Principle of Organization.** New York: Harcourt Brace & World.

Carnall, Colin A. 1990. **Managing Change in Organization.** New York: Prentice-Hall.

Cascio, W.F. 1989. **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.** New York: McGraw-Hill.

Catalani, Gary Thomas. 1993. "An Analysis of the Relationship of Leadership Style and Instructional Leadership Behaviors of Illinois Principals." **Dissertation Abstracts International. 54(01A): 36; July.**

Chemers. M. 1984. "The Social, Organization , and Cultural Context of Effecitive Leadership." **In Leadership: Multidisciplinary Perspectives, p.93.** Editey by B. Kelletman. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.

Cherrington, David J. 1989. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance.** Boston : Allyn and Bacon.

Chieffo, A.M. 1991. **Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams.** (Online)
<http://ed.paco/ed.unnedu/leadership/academy/adh/ha/vorso>. อ้างในเกียรติกำจร กุศล. 2543. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Clark, B.R. and Neave, G.R. 1992. **The Encyclopedia of Higher Education**. (Volume 3).
New York: Pergamon Press.

Coates, J. Louise. 1964. "Situational Leadership: A Study of the Percived Leadership Styles of Dean of Students at Selected Liberal Arts Collages." **Dissertation Abstracts**.
53(10): 3416: April.

_____. 1993. "Situational Leadership : A Study of the Percived Leadership Styles of Dean of Students at Selected Liberal Arts Collages." **Dissertation Abstracts**.
53(10): 3416: April.

Coates, James. 1996. **How to Improve the Quality of Our Organizational Through the Use of TQM, Continuous Improvement Strategies : The Annual International Conference of The National Community College Report, 5th February 14-19 1996**. (CD-ROM). Available : ERIC (April 1997).

Conrad, Joseph. 1992. **Educational Leadership In School**. (Online). Available :
www.arts.auckland.ac.nz/ed/staff/jhatic/Perthqz/leadSch. Retrieved May 3,2003.

Cook, John D. *et al.* 1981. **The Experience of Work: A compendium and Review of 249 Measures and their Use**. London: Academic Press, Inc.

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

Cronbach, Lee J. 1984. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper & Row.

Cruce, C.A. 1992. **A Study of Communication among the Personnel of a Church Related Entity and the Implication for Effective Leadership (Organization Communication)**. Dissertation Abstracts International. 53: 1763.

Daft, Richard L. 1986. **Organization Theory and Design**. 2nd ed. St. Paul: West Publishing Company.

Daniels, M.1963. **Realistic Leadership**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Davis, John R. 1970. "The College Dean." **In Perceptions in Public Higher Education**. pp.41-49. Edited by Gene A. Budig. Lincoln: University of Nebraska Press.

Dawson, Susan M. 1997. December. Instructional Perspectives of Nurse Educators.
Dissertation Abstracts International. 58(06): 2955 – B.

DeRoche, Edward F. 1987. **An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel : An Effective Schools Approach**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

DeRosa, Dean A. 1995. **Regional teaching arrangements development countries**. the ASEAN example. Washington, D.C. : International Food Research Institute.

Dessler, G. 1986. **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.

Donnelly, J., Gibson, J., and Ivancevich, J. 1987. **Fundamentals of Management**. 6th ed. Homewood, IL: Business Publications.

Donnelly, Jr., J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. 1984. **Fundamental of management**. 5th ed. Texas: Business Publications, Inc.

Dorrigatta, Edgar F. (ed.). 1992. **Encyclopedia of Sociology**. Volume 2. New York: Macmillan Publishing Company.

Drake, Thelbert L. and William H. Roe. 1986. **The Principalship**. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company.

Drucker and Peter. 1988. The coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, January – February 1988, p. 45-56.

Easton, William D. 1974. "Survey of the Characteristics of the Successful Black Deans in Predominantly in the Southeastern United States." **Dissertation Abstracts International**. 34: 6894-A.

Edward, Penny J. 1984. "Validation and Extension of The Fielder Contingency Model for Leadership Effectiveness in Secondary School Administration." **Dissertation Abstracts International**. 45: 30-A-31-A.

Emmo, Earl E. 1946. "What Deans and College Presidents Might Do." **Journal of Higher Education**. 17: 266.

Francis, D. 1987. **Unblocking organization communication Great Britain**. University Press, Cambridge.

Etzioni, A. 1964. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.

Evers, A.S. 1987. "The Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents." **Dissertation Abstracts International**. 47(2): 4249 – A; June.

Evers, Tsila Barner. 1992. "Factors Affecting Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Michigan (Teacher Stress)." **Dissertation Abstracts International**. 53(05A): 1451: November.

Fagin, C.M. 1997. The Leadership Role of a Dean. **New Directions for Higher Education.**

Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 98 (Summer 1997), 95-99.

Ferguson, G.A. 1981. **Statistical Analysis in Psychology and Education.** 5th ed. Japan:

McGraw-Hill.

Ferrandino, V. L. 1985. **Perceived Communication Behavior and Administrative**

Effectiveness among Secondary School Principals in Connecticut. Dissertation

Abstracts International. 46: 853-A.

Fiedler, F. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill Book co.

Fiedler, F., and Chemers. M. 1974. **Leadership and Effective Management.** Glenview, IL:

Scott, Foreman & Co.

Fiedler, F., and Chemers. M. 1984. **Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match**

Concept. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Fiedler, F., and Garcia, J.E.1 1987. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive**

Resources and Organizational Performance. New York: John Willey & Son.

Fiedler, F., Chemers, M., and Mahar, L. 1977. **Improving Leadership Effectiveness:**

The Leader Match Concept. New York: John Willey & Son.

Fiedler, F.E.,M.M. Chemers and L.Mahar. 1976. Improving Leadership Effectiveness: **The Leader**

Match Concept. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Fiedler, Fred E. And Chemers, Martin M. 1974. **Leadership and Effective Management.**

Glenview, Illinois: Scott, Foresman.

Fiedler, Fred E. And Garcia, Joseph E. 1987. **New Approaches to Effective Leadership.**

New York: Wiley.

Fielder, F.E. and J.E. Garcia. 1987. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance.** New York: John Wiley & Sons.

French, John R. P. Fr. And Bertram Raven. 1989. "The Base of Social Power" in **Classic Readings in Organizational Behavior.** Edited by J. Steven Ott. pp 440-453.

Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.

French, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. 1990. **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** 4th ed. Englewood Cliffs,

New Jersey: Prentice – Hall.

Ganon, M. 1982. **Management: An Integrated Framework.** 2nd ed. Boston: Little, Brown and Co.

Gardner, W.P. and Masztal, N.B. 1985. **Communication climate: How to create a positive Atmosphere.** Management World, 14, 1:30-31 Retrieved, November 13, 2002. from ABI/Inform database.

Georgopoulos, B., and Tannenbaum, R. 1957. "A Study of Organizational Effectiveness."

American Sociological Review. 22: 534-540.

Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. 1991. **Organizations : Behavior, structure, processes.** 7th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Gibson, J.L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J.H. 1973. **Organization: Behavior, Structure, Processes.** 4th ed. Plano, 7 Texas: Business Publication, Inc.

- Gibson, James L., Inancevich, John M., and Donnelly, J.H., Jr. 1982. **Organizations : Behavior, Structure, Precesses.** 4th ed. Plano, Tes.: Business Publications.
- Glass, G.V.and J.C. Stanley. 1970. **Statistical Methods in Education and Psychology.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Glauser, M.J. 1984. Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations.* 37, 8: 614.
- Goldhaber, G.M. 1993. **Organization communication.** 6th ed. New York: Brown and Benchmark.
- Good, Carter V. 1973. **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill Book Co.
- Gould, J. 1964. **The Academic Deanship.** New York: Teachers College Press.
- Greenberg, J, and Baron R.A. 1995. **Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work.** 5th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Greene, Charles N., Everett E. Adam and Ronald J. Ebert. 1985. **Management for the Effective Performance.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentive – Hall.
- Gruefield, L. and Kasum, S. 1974. “Supervisory Style and Organizational Effectiveness in a Pediatric Hospital”. **Nursing Research.** 23 (March): 279.
- Hack, Judith L. 1993. “The Organization Communication Climate and Utilization of Lines of Communication Within Purdue University Calumet (Indiana).” **Dissertation Abstracts.** 54(05): 1611; November.
- Hales, Colin. 1993. **Managing Through Organization: The Management Process, Forms of Organization and the Work of Managers.** London: Routledge.

Hall, Pfeffer and Peter Norris. 1993. Learning for Leadership.” **Leadership & Organization Development Journal**. 14(7): 35-40.

Hall, Richard H. 1991. **Organizational: Structures Processes and Outcome**. 5th ed.
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hass School. 2003. The case of Lesotho Quality Consideration in Secondary and High School Education in Africa. (Online). www.hass.bukeley.edu/news/cmr/description.htm/
Retrieved June 21, 2003.

Hellriegel, Don, Jogn W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman. 1989. **Organizational Behavior**. 5th ed/ St. aul: West Publishing Company.

Heneman III, Herbert G. and other. 1989. **Personnel/Human Resource Management**. 4th ed.
Homewood, Boston: IRWIN.

Hersey, P and Blanchard, K.H.and Johnson, D.E. 1996. **Management of Organizational Behavior**. (7th ed.) Englewood Chfts. NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P. And K.H. Blanchard. 1972. Management of Organizational Behavior: **Utilizing Human Resourecs**. 2nd ed. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice – Hall. Inc.

Hersey, P., and Blanchard, K. 1988. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.

Hesburgh. T.M. 1988. Academic Leadership. **New Direction for Higher Education**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 61.

Hickman, Craig R. and Michael A. Silva. 1984. **Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New age**. New York: New American library.

- Hitt, William D. 1993. The Model Leader: A Fully functioning Person. **Leader & Organization Development Journal**. 14(7): 4-11.
- Hodgetts, Richard M. 1991. **Organizational Behavior: Theory and Practice**. New York: Macmillan Publishing Company.
- Holden, Ronnie Everett. 1995. The black Public College and University Administrators” Attitude and Perceptions toward the Faradic Decision and Its Implications for Higher Education in a Southern on Border State, **Dissertation. University of Maryland College Park**, Photocopied.
- Horner, Judith A. 1985. “School Effectiveness: A Conceptual Framework, Measures and Results From a study of New Jersey Secondary Schools.” **Dissertation Abstracts International**. 45: 2331-A.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. 1982. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. 2nd ed. New York: Random House.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. 1991. **Education Administration: Theory, Research, and Practice**. 4th ed Singapore: Mcgraw - Hill, Inc.
- Hoy, W.K., and Miskel. C. 1987. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 3rd ed. New York : Random House.
- Hunt, G.T. 1980. **Communication skills in the organization**. New York: Prenice-Hall.
- Hunt, J. 1984. “Organizational Leadership the Contingency Paradium and Its Challenges.” **In Leadership: Multidisciplinary Perspective**. p.115. Edited by B.Kellerman. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Huse, E.F. and Cummings, T.G. 1985. **Organizational development and change**. 2nd ed. St. Paul: West Publishing.
- Infante, D.A., Rancer, A.S., and Womack, D.F. 1993. **Building communication theory**. 2nd ed. Illinois: Waveland press.
- Jablin, F.M. *et al.* 1987. **Handbook of organization communication**. Newbury Park: SAGE Publication.
- Jacobs, Willis C. 1993. "A Study of The Relationship Between Teacher Hardinesws and Job Satisfaction at Selected Elementary Schools." **Dissertation Abstracts International**. 54(01A): 43, July.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. 1991. **Joining Together: Group Theory and Group Skills**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Kast, F., and Resenzwig, J.1985. **Organizational and Management : A System and Contigent Approach**. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Co.
- Kathleen Allen, *et.al.* 1998. **Leadership in the Twenty – First Century**. Available from <http://asdg-98.umd.edu/cplp/KLSP/>.
- Katz, D., and Kahn, R. 1978. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Kaufman, Roger; & Zahn, Douglas. 1993. **Quality Management Plus**. California : Corwin press.
- King, C.P. 1978. **Keep your communication climate healthy**. *Personnel Journal*, 57, 4: 204-506. Retrieved November 13, 2002, from ABI/Inform database.

- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise and Margaret I. King. 1992. "Extraordinary Leaders in Educational Leadership." **The Journal of Educational Research**. 85(5): 303-311; May-June.
- Koestenbaum, P. 1991. **Leadership: The Inner side of greatness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. A., J. S. Osland and I. M. Rubin. 1995. **The Organization Behavior Reader**. 6th ed. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Koontz, H., O' Donnell, C., and Weihrich, H. 1988. **Essentials of Management**. New York: McGraw-Hall Book Co.,
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. 1990. **Essentials of Management**. 5th ed. New York: Mc Graw – Hill Publishing Company.
- Kotter, John P. 1989. "Power, Dependence, and Effective Management." in **Classic Readings in organizational Behavior**. Edited by J. Steven Ott. P. 487-499. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 1992. **Organizational behavior**. 2nd ed. Homewood, Boston: IRWIN.
- Kshensky, Marcel. 1990. "Principal Power and School Effectiveness: A Study of Urban Public Middle Schools." **Dissertation Abstracts International**. 51(06A): 1852; December.
- Lamb, Dale Sullivan. 1993. "The Relationship Between Inexperienced Teacher Job Satisfaction and Perceptions of Principal's Leadership Style." **Dissertation Abstracts International**. 54(04A): 1177; October.

- Lamb, Gail A. 1988. "Organizational Effectiveness in Specialized Colleges of Nursing and Health Sciences." **Dissertation Abstracts International**. 58 (12): 4581 – A.
- Lawless, D. 1979. **Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management**. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Lee, M. And J.C. Vanhorn. 1983. **Academic Administraion: Planning Budgetings and Decision Making with Multiple Objective**. University of Nebraska Press.
- Levinson, Harry. 1990. "Management by Whose Objectives?," in **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**. P.197-215. Boston: A Harvard Business School Publishing Division.
- Lewis, Lawrence R. 1991. **A Comparison of Teacher Perceptions of the Power Bases of Public High School Line and Staff Position Holders**. Doctoral Dissertation, Ohio University.
- Liker, R. 1961. **New Patterns or Management**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Loyer, Marie de Anges, and O'Reilly, R.R.1986. "Assessing the Impact of Education on Leadership Effectiveness of Graduates." **Resources in Education: Educational Resources in Information Center**. 21 : 56.
- Lunenburg, F. And Ornstein A. 1996. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2nd ed. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, Fred. 1992. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: Mc Graw – Hill, Inc.
- Lynch, Richard. 1993. **LEAD! : How Public and Nonprofit Managers Can Bring Out the Best in Themselves and their Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Macdonald, Margaret Rae. 2003. "The Contribution of Education, Experience, and Personal Characteristics on the Reflective Judgement of Students Preparing for School Administration." **Dissertation Abstracts International**. Ph.D. Andrews University
Available: DAI-A64(07).
- Magrath, C. Perter. 1970. "The Dean of Faculties." **In Perceptions in Public Higher Education**. pp.21-24. Edited by Gene A. Budig. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Mahmood, Shahid. 1995. **A Study of Leadership Behavior and Effectiveness of Secondary School Heads in Pakistan**. (Online). Available:
www.ilm.edu/php/shahid/adbstract.htm. Retrieved January 20, 2003.
- Marcel, K. 1990. Principal Power and School Effectiveness: **A Study of Urban Public Middle School**. DAI 51/60 A, 1990: 1852.
- Marshall, E.M. 2000. **Building trust at the speed of change: The power of the relationships base corporation**. New York: AMACOM.
- Martin, J. Louise. 1993. "A Preliminary Theory for Explaining the Effective Leadership of Academic Deans (Leadership)." **Dissertation Abstracts**. 54(04): 1256; October, 1993.
- Martin, Jane; et.al. 1997. **"Parents as Partners in Assuring the Quality of School"**. ERIC (December 1997); Acc.No. EJ547991.
- Mbamba, Mauno A., Nwagwu, Nicholas Anante & Joof, Mam Biram. 1992. **Book of Readings in Educational Management**. Zimbabwe: UNESCO Sub-Regional Office for Southern Africa.
- McCorkle, C.O. and Archibald, S.O. 1985. **Management and Leadership in Higher Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

McFarland, Dalton, E. 1979. **Management : foundations and Practices.** 5th ed. New York: Macmillan.

McGregor, D. 1960. **The Human Side of Enterprise.** New York: Mc Grow – Hill., Co.

McLaughlin, G. C. 1995. **The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction.** Dissertation Abstracts International. 55: 2910.

McNamara, James F. & Chisolm, Grace B. 1988. “The Technical Tools of Decision Making.” **Handbook of Research on Educational Administration.** A Project of the American Educational Research Association, pp. 525-568. New York: Longman.

Michel, M.et al. 2000. **Visual communications the Japanese experience.** Corporate Communications: An International Journal, 5, 1: 34-41. Retrieved May 2, 2002, from Emerald database.

Miller, Eldridge L. 1987. “The Relationship among Leadership Styles, Perception of Nature of People, and Perceive Leadership Effectiveness.” **Dissertation Abstracts International.** 48: 795-A.

Morphet, E., Johns, R., and Reller, T. 1974. **Educational Organizational Administration.** 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Morris, V.C. 1981. **Deaning: Middle Management in Academic.** Champaign: University of Illinois Press, Publishing.

Muth, Rodney. 1989. “Toward and Integrative Theory of Power an Educational Organizations,” **In School Leadership: A Contemporary Reader.** Edited by Joel L.Burdin. p.125-141. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

- Nath Bhanthumnavin. 1985. **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association : The Case of Central Region, Thailand.** Doctor's Thesis. Los Banos: University of the Philippines, Mimeographed.
- Nebecker, D. M. 1975. "Situational Favorability and Environment Uncertainty: A Integrative Study." **Administrative Science Quarterly.** 20: 281-194.
- Nomishan, D.A. 1990. "A Study of the Leadership Behavior or Selected Elementary and Secondary School Principals in Nigeria." **Dissertation Abstracts International 50 :** 1938-A1939-A.
- Northeraft, Gregory B. And Margaret A. Neale. 1990. **Organizational Behavior: A Management Challenge.** Chicago: The Dryden Press.
- O'Neal, Saudra Worrall. 1987. March. "Classifying Job Characteristics of Educational Administrators: An Examination of Satisfactory and Motivators". **Dissertation Abstracts International.** 47 (9 A): 3269.
- Organ, Denis W. and Thomas S. Bateman. 1991. **Organizational Behavior.** 4th ed. Homewood. Boston: Irwin.
- Ott, Steven J. 1989. **Classic Readings in Organizational Behavior.** Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pace, R.W. and Faules D.F. 1994. **Organization communication.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Payne, Malcolm. 1982. **Working in Terms.** London: The Macmillan.

- Pendley, K.L. 1985. Effective Education Leadership : Its Relationship to Personality Characteristics, Interpersonal Behaviors and Leadership Style. **Dissertation Abstracts International**. 47 (1A): 43; June, 1985.
- Persell, C. Hodges. 1984. **Understanding Society: An Introduction to Sociology**. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Pincus, J. David. 1986. "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance." **Human Communication Research**. 12(3): 395-419; Spring.
- Pounder, Diana G.Ogawa, Rodney T. And Adam,Am.E. 1995. "Leadership as an Organization Wide Phenomena : Its Impact on School Performance." **Educational Administration Quarterly**. 31(4).p.564-588.
- Pressel, D.A. 1986. A study of the Relationship Between Personality Factors and Aspiration for Leadership. **Dissertation Abstract International**. 47 (05)A: 156; November.
- Price, James L. and Charles W. Muueller. 1986. **Handbook of Organizational Measurement**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publisher Company.
- Raymond, J. 1972. **Fundamentals of Leadership**. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing Co.
- Reddin, W.J. 1970. **Managerial Effectiveness**. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Reiter, Larry A. 1987. "The Importance attributed to characteristics of school effectiveness by secondary teachers." **Dissertation Abstracts. International**. 58(12): 4619 – A.
- Robbins, S. P. 1994. **Essentials of Organizational Behavior**. 4th ed. New Jerrsey: Prentice-Hall, Inc.

Robbins, S.P. 1989. **Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.

Robbins, S.P. 2001. **Organization behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Russell, Bertrand. 1985. **Power: A New Social Analysis**. 17th ed. London: Unwin Paperback.

Sallis, Edward. 1993. **Total Quality Management in Education Philadelphia**: Kogan Page.

Sanyal, B.C. 1995. **Innovations in University Management**. France: Imprimerie Gauthier-Villars.

Schein H. E. 1970. **Organizational Psychology**. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, Inc.

Schein, Edgar H. 1970. **Organizational Psychology**. 2nd ed. N.J.: Prentice – Hall.

Schneider, Benjamin, Sarah K. Gunnarson and Jill K. Wheeler. 1992. “The Role of Opportunity in the Conceptualization and Measurement of Job Satisfaction.” in **Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**. Edited by C.J. Cranny, Patricia C. Smith and Eugene F. Stone. P. 53-68. New York: Maxwell Macmillan International.

Seashore, S., and Yuchtman, E. 1967. “Factorial Analysis of Organizational Performance.” **Administrative Science Quarterly**. 12: 377-395.

- Sefton, L.A. and Higgeson, M.L. 1999. Does increased employee participation affect job satisfaction, communication satisfaction, and organizational commitment? A quantitative study incorporating the views of both management and non-management [Online]. **Dissertation Abstracts International Abstracts from:** NSP File: Dissertation Abstracts Online Item: AA 19961108.
- Sergiovanni, T. J., *et al.* 1980. **Educational Governance and Administration.** Englewood Cliff. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sergiovanni, Thomas. 1991. "Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results." **Educational Leadership.** 47 (8): 23 – 27.
- Sherman, Mary D. 1984. "The Role of the Academic Dean in the City of Colleges of Chicago: A Comparative Stude." **Dissertation Abstracts International.** 45. 46-A.
- Silver, P. 1966. **Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research.** New York: Haper & Row.
- Soliman Hani. 1997. **Academic Workload and Quality.** Assessment and Evaluation in Higher Education. 22(2): 135.
- Sorros, James C. and Don S. Woodman. 1993. "Leadership in Australia and Its Organizational Outcomes." **Leadership & Organization Development Journal.** 14(4): 3-9.
- Steer, R. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.** Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co.
- Steven, J. 1986. **Applied Multivariate Statistic for the Social Sciences.** Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbuam Associates, Publishers.

Stogdill, Ralph M. 1950. **“Leadership, Membership and Organization.”** *Psychology Bulletin* 47 (January 1950): 4.

Suvicha Pouaree. 1996. “Are Universities Geared to Making Profit Only.” **In Bangkok Post.** p.18.

Tannenbam, Robert and Schmide, Warren H. 1958. “How to Choose a Leadership Pattern.” **Harvard Business Review.** (March-April)

Tannenbaum, Arnold S. 1972. “Leadership: Sociological Aspects.” in **International Encyclopedia of the Social Sciences.** Volume 9. edited by David L. Sills. P.101-107. New York: The Macmillan Company & The Free Press.

Taylor, R., and Rosenbach, W. 1968. **Leadership : Challenges for Today’s Manager.** New York : Nichols Publishing Co.

Tewin Chantarasak. 1985. Factors Related to Organizational Effectiveness of King Mongkut’s Institute of Technology North Bangkok Campus. **Master’s Thesis.** Technological University of the Philippines.

Tharrington, Donnie Everette. 1993. “Perceived Principal Leadership Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction.” **Dissertation Abstracts International.** 53(07A): 2198; January.

Theera Somkaew. 1987. Organizational Climate and Effectiveness of Colleges of Physical Education in Thailand. **Doctoral Dissertation. Philippines:** University of Northern Philippines.

- Trombetta, J.J. 1981. A study of the effects of communication climate variables on the Satisfaction and commitment of hospital nurses. [On-line]. **Dissertation Abstracts International Abstracts from:** NSP File. Dissertation Abstracts Online. Item : AA18204128
- Tucker, A and Bryam, R.A. 1988. **The Academic Dean.** New York: American Council on Education.
- Tumuaki. 2003. School Principle. (Online). Available:
www.carrers.co.nz/jobs/13a_edu/j25413.htm. Retrieved May 5, 2003.
- Ugwu, David E. 1986. "The Roles and Functions of the Academic Dean in Selected Technical Institutions of the United States." **Dissertation Abstracts International.** 47: 768-A.
- Vecchio, Robert P. 1991. **Organizational Behavior.** 2nd ed. Chicago: The Dryden Press.
- Vinitwatanakhun, Watana. 1998. "Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand. " **Dissertation Abstracts International.** The National Institute of Development administration. School of Public Administration. Thailand.
- Walton R. E. 1972. How to Counter Alienation in the plant. **Hazard Business Review.** 5D (November-December, p.72. Performance." **Administrative Science Quarterly.** 26(3): 331-348; September.
- Wanguri, D.M. 1996. **Diversity perception: of equity and communicative openness in the workplace Journal of Business Communication.** 33, 4: 443-4573 Retrieved November, 2002, from ABI/Inform database.
- Watson, D. 1995. "Quality Assurance in British Universities : Systems and Outcomes." **Higher Educational Management.** 7(1): 25-37.

Western Australian Primary Principals' Association. 2003. Educational Leadership In School. (Online). Available: www.arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/perth92/leadsch.

Retrieved June 21,2003.

White, Dennis W. 1991. "The Internationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Role Identification Among Faculty, in Higher Education." **Dissertation Abstract**. 52(02): 348; August.

Wolverton, G. 1997. **Dean of faculty**. ESSEC School. Available:<http://www.essec.fr/internet-vs/dean-fac.html>.

Wootton, J.L. 1990. "Leadership Behavior of Secondary School Principles." **Dissertation Abstracts International**. 50: 1893-A.

Wright, J.T.,et.al. 1998. **Strategic Management Concepts and case**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall,Inc.

Yuchtman, E. and Seashore; S.E. 1967. "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 32: 375 – 395.

Yukl, G. 1971. "Toward a Behavioral Theory of Leadership." **Organizational Behavior and Human Performance** 6. (1971): 414-440.

Yukl, Gary. 1994. **Leadership in Organizations**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของมาตรวัดตัวแปรในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
และค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถามวัดความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Conbach ของมาตรวัดตัวแปรในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น รายด้าน	ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ
แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ	18		0.947
แบบวัดสภาพการณ์ในคณะวิชา	22		0.907
- ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	7	0.778	
- โครงสร้างงานในคณะวิชา	10	0.775	
- อำนาจในตำแหน่งของคณบดี	5	0.711	
แบบวัดปัจจัยสนับสนุน	38		0.950
- วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา	8	0.885	
- บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	23	0.949	
- เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงภายนอก	7	0.839	
แบบวัดการประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	48		0.964
- การจัดการเรียนการสอน	12	0.844	
- การส่งเสริมงานวิชาการ	13	0.900	
- การส่งเสริมงานวิจัย	10	0.909	
- การบริการวิชาการแก่สังคม	9	0.935	
- การพัฒนานุเคราะห์	4	0.800	

**ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถามวัดความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ
ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	Interval of the		t-test	Sig.
		Lower	Upper		
1	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.92	1.38	10.20	0.00**
2	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.26	1.67	14.37	0.00**
3	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.31	1.66	17.38	0.00**
4	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.16	1.53	14.68	0.00**
5	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.78	1.17	10.32	0.00**
6	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.02	1.45	11.54	0.00**
7	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.96	1.39	10.95	0.00**
8	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.30	1.63	18.16	0.00**
9	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.98	1.40	11.40	0.00**
10	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.88	1.35	9.50	0.00**
11	ด้านการจัดการเรียนการสอน	1.05	1.41	13.55	0.00**
12	ด้านการจัดการเรียนการสอน	0.21	0.87	3.34	0.02*
13	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.64	1.25	6.41	0.00**
14	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.93	1.30	12.23	0.00**
15	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.41	1.03	4.72	0.00**
16	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.82	1.24	9.93	0.00**
17	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.97	1.37	11.73	0.00**
18	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.83	1.39	8.03	0.00**
19	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.74	1.25	7.98	0.00**
20	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	1.02	1.45	11.54	0.00**
21	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.63	1.20	6.47	0.00**
22	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	1.26	1.64	15.40	0.00**
23	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.99	1.47	1.023	0.00**
24	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	1.10	1.59	11.13	0.00**
25	ด้านการส่งเสริมวิชาการ	0.64	1.19	6.73	0.00**

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	Interval of the		t-test	Sig.
		Lower	Upper		
26	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.78	1.36	7.65	0.00**
27	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.87	1.43	8.36	0.00**
28	ด้านส่งเสริมการวิจัย	1.15	1.62	12.02	0.00**
29	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.92	1.42	9.46	0.00**
30	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.71	1.24	7.38	0.00**
31	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.48	1.08	5.26	0.00**
32	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.25	0.87	3.69	0.01*
33	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.48	1.04	5.50	0.00**
34	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.02	0.79	2.16	0.04*
35	ด้านส่งเสริมการวิจัย	0.34	1.02	4.05	0.00**
36	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.91	1.47	5.58	0.00**
37	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.82	1.40	7.73	0.00**
38	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.63	1.25	6.09	0.00**
39	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.76	1.31	7.58	0.00**
40	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.98	1.49	9.72	0.00**
41	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.85	1.45	7.75	0.00**
42	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.11	0.82	2.64	0.00**
43	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.44	1.01	5.17	0.01*
44	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	0.68	1.28	6.55	0.00**
45	ด้านการพัฒนาบุคลากร	1.29	1.64	17.17	0.00**
46	ด้านการพัฒนาบุคลากร	1.05	1.53	10.80	0.00**
47	ด้านการพัฒนาบุคลากร	1.03	1.47	11.63	0.00**
48	ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.29	0.95	3.84	0.00**

* ระดับนัยสำคัญ .05

** ระดับนัยสำคัญ .01

ภาคผนวก ข
เครื่องมือวิจัย: แบบสอบถาม

7. ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

7.1 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.2 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.3 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาก่อนรับตำแหน่งอธิการบดีในปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ (ต่อ)	กลุ่มสาขาวิชา มนุษยศาสตร์					กลุ่มสาขาวิชา สังคมศาสตร์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24. สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และ สร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์										
25. จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ										
ด้านการส่งเสริมงานวิจัย										
26. เป็นผู้ดำเนินการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำวิจัยอย่างจริงจัง										
27. เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำ ผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบ หรือขอตำแหน่ง										
28. เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ด้านการทำวิจัย										
29. จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่ อาจารย์ในคณะ										
30. ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่ง เงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย										
31. ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่ง เงินทุนภายนอกให้อาจารย์ในคณะวิชาทำวิจัย										
32. บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการ วิจัย										
33. ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ใน การเรียนการสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนา ประเทศ										
34. สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร										
35. สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และ นานาชาติ										
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม										
36. ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการ บริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอนและการวิจัย										

[illegible]

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม (ต่อ)	กลุ่มสาขาวิชาชีพ ชีวภาพ/สุขภาพ					กลุ่มสาขาวิชาวิทยา ศาสตร์ / เทคโนโลยี				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44. การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของ นักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน										
ด้านการพัฒนาบุคลากร										
45. ให้โอกาสอาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูน ความสามารถในสาขาวิชาที่ตนถนัด										
46. พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดู งานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่าง เป็นธรรมชาติ										
47. สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งใน ประเทศ และต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสมตามความจำเป็น										
48. จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อ การพัฒนาคณาจารย์อย่างเหมาะสม										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

แบบสอบถาม
(สำหรับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ)
ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี

คำชี้แจง จุดมุ่งหมายสำคัญของแบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นของท่าน และเพื่อประโยชน์
 ในด้านการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเป็นโอกาส
 ที่ดีสำหรับท่านที่จะได้เสนอความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป โดยขอให้ท่านกรุณาอ่านคำแนะนำให้เข้าใจก่อนตอบ
 คำถามในแต่ละตอน แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณะบดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ [] ที่กำหนดไว้ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

1. เพศ [] ชาย [] หญิง
2. อายุ [] น้อยกว่า 30 ปี [] 30 - 40 ปี
[] 41 - 50 ปี [] มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอกและอื่นๆที่เทียบเท่า
4. ตำแหน่งทางวิชาการ [] ศาสตราจารย์ [] รองศาสตราจารย์
[] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ [] อาจารย์
5. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ (ถ้ามี)
[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี
[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี
6. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน
[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี
[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี

7. ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

7.1 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.2 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.5 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมาก่อนรับตำแหน่งนี้ใน

ปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

7.6 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการในปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีข้อคำถาม
แบบเดียวกับตอนที่ 2 ของแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

แบบสอบถาม
(สำหรับคณบดี)

ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง จุดมุ่งหมายสำคัญของแบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นของท่าน และเพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับท่านที่จะได้เสนอความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป โดยขอให้ท่านกรุณาอ่านคำแนะนำให้เข้าใจก่อนตอบคำถามในแต่ละตอน แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 10 หน้า 4 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของคณบดี
- ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารวิชาการของคณบดี
- ตอนที่ 3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชา
- ตอนที่ 4 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของคณบดี

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ [] ที่กำหนดไว้ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

1. เพศ	[] ชาย	[] หญิง
2. อายุ	[] น้อยกว่า 30 ปี	[] 30 - 40 ปี
	[] 41 - 50 ปี	[] มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา	[] ปริญญาโท	
	[] ปริญญาเอกและอื่นๆที่เทียบเท่า	
4. กลุ่มสาขาวิชาที่ท่านสังกัด	[] สาขาวิชามนุษยศาสตร์	
	[] สาขาวิชาสังคมศาสตร์	
	[] สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ	
	[] สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
5. ตำแหน่งทางวิชาการ	[] รองศาสตราจารย์	
	[] ผู้ช่วยศาสตราจารย์	
	[] อาจารย์	

6. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ (ถ้ามี)

[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี

[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี

7. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน

[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี

[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี

8. ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

8.1 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

8.2 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ และ/หรือหัวหน้าสำนักมาก่อน

จำนวน.....ปี.....เดือน

8.3 ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาก่อนรับตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

8.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบัน

จำนวน.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารวิชาการของคณบดี

คำชี้แจง จากประสบการณ์การทำงานของท่านในที่ต่างๆ เช่น คณะวิชา ภาควิชา กิจกรรมต่างๆ และในสถานการณ์อื่นๆ ท่านกรณานึกถึงบุคคลที่ท่านร่วมงานด้วยแล้ว ทำให้ท่านทำงานได้ไม่ดี (ได้ผลน้อยที่สุด) คนนั้นอาจจะเป็นบุคคลที่ท่านเคยร่วมงานมาก่อน หรือกำลังทำงานอยู่กับท่านก็ได้ ซึ่งมีได้หมายถึงเป็นบุคคลที่ท่านชอบที่สุด แต่หมายถึงบุคคลที่ท่านทำงานด้วยแล้วท่านรู้สึกว่าเป็นการยากมากที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ หรือบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้ โปรดอธิบายคุณลักษณะของบุคคลดังกล่าวโดยเขียนเครื่องหมาย “x” ลงบนเส้นในช่องที่ท่านคิดว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้น สเกลข้างล่างนี้ประกอบด้วยคำที่มีความหมายตรงกันข้ามเป็นคู่ๆ ในแต่ละคู่มีช่องอยู่ 8 ช่อง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ประณีต _____ หยาบ

ถ้าเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำงานด้วยแล้ว ทำให้ท่านทำงานได้ไม่ดี (ได้ผลน้อยที่สุด) เป็นบุคคลที่ทำงานด้วย ความประณีตมาก ท่านก็ทำเครื่องหมาย “x” ลงบนเส้นในช่องที่ 7 ดังนี้

ประณีต	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	หยาบ
	ประณีต	ประณีต	ค่อนข้าง	ประณีต	หยาบ	ค่อนข้าง	หยาบ	หยาบ	
	ที่สุด	มาก	ประณีต	พอควร	พอควร	หยาบ	มาก	มากที่สุด	

แต่ถ้าท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานคนนี้ของท่านเป็นคน ค่อนข้างประณีต ก็เขียนเครื่องหมาย “x” ลงบนเส้นในช่องหมายเลข 6 ดังนี้

ประณีต	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	หยาบ
	ประณีต	ประณีต	ค่อนข้าง	ประณีต	หยาบ	ค่อนข้าง	หยาบ	หยาบ	
	ที่สุด	มาก	ประณีต	พอควร	พอควร	หยาบ	มาก	มากที่สุด	

หรือถ้าท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านคนนี้เป็นคน หยาบมาก ก็เขียนเครื่องหมาย “x” ลงบนเส้นในช่องหมายเลข 2 ดังนี้

ประณีต	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	หยาบ
	ประณีต	ประณีต	ค่อนข้าง	ประณีต	หยาบ	ค่อนข้าง	หยาบ	หยาบ	
	ที่สุด	มาก	ประณีต	พอควร	พอควร	หยาบ	มาก	มาก	
								ที่สุด	

ดังนั้น ก่อนที่ท่านจะเขียนเครื่องหมาย “x” โปรดพิจารณาคำตรงข้ามเป็นคู่ๆ ทั้งสองคำแล้ว จึงค่อยตัดสินใจเขียนลงไป ไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ใช้เวลาให้น้อยที่สุด คำตอบแรกมักเป็นคำตอบที่ดีที่สุด คำถามมี 18 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาตอบทุกข้อ และเขียนเครื่องหมาย “x” เพียงแห่งเดียวในแต่ละข้อบนเส้นตรงกลางช่อง โดยขณะที่ตอบให้ท่านพิจารณาถึงลักษณะของคนที่ท่านทำงานด้วยแล้ว ทำให้ท่านทำงานได้ไม่ดี (ได้ผลน้อยที่สุด)

ผู้ร่วมงานที่ท่านชอบทำงานด้วย น้อยที่สุด

มีอรรถาศัยดี	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	มีอรรถาศัยไม่ดี
เป็นมิตร	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	ไม่เป็นมิตร
เพื่อนร่วมงาน									เพื่อนร่วมงาน
ไม่ยอมรับ	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	ยอมรับ
เป็นคน									
เครียด	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	เป็นคนตามสบาย
ความสัมพันธ์									ความสัมพันธ์
ห่างเหิน	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	สนิทสนม
มีท่าทีเย็นชา	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	มีท่าทีอบอุ่น
ให้ความ									ไม่ให้ความ
ร่วมมือ	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	ร่วมมือ
เป็นคน									
น่าเบื่อ	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	เป็นคนน่าสนใจ
เป็นคนชอบ									เป็นคนชอบ
หาเรื่อง	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	ประนีประนอม
เป็นคน									เป็นคน
เชิงซึม	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	กระตือรือร้น
มีลักษณะ									
เปิดเผย	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	มีลักษณะปิดบัง
เป็นคนทรยศ	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	เป็นคนจงรักภักดี
มีบุคลิกภาพ									มีบุคลิกภาพ
ไม่น่าไว้วางใจ	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	ไว้วางใจได้
มีความเกรงใจ	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	ไม่มีความเกรงใจ
เป็นคน									
หยาบคาย	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	เป็นคนสุภาพ
มีความเห็น									
คล้อยตาม	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	ชอบโต้แย้ง
เป็นคน									
ไม่จริงใจ	: 1 :	: 2 :	: 3 :	: 4 :	: 5 :	: 6 :	: 7 :	: 8 :	เป็นคนจริงใจ
เป็นคนมีน้ำใจ	: 8 :	: 7 :	: 6 :	: 5 :	: 4 :	: 3 :	: 2 :	: 1 :	เป็นคนไม่มีน้ำใจ

ตอนที่ 3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชา

แบบสอบถามตอนที่ 3 ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับ
ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนที่ 2 ลักษณะโครงสร้างของงานในคณะวิชา และส่วนที่ 3 อำนาจใน
ตำแหน่งของคณบดี โดยขอให้ท่านกรุณาอ่านคำแนะนำให้เข้าใจก่อนตอบคำถามแต่ละส่วน

ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มี จุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของคณบดี เกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้หากตรง
กับความคิดเห็นกรุณาแล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวใน
แต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาซึ่งท่านบริหารอยู่ โดย
ประเมินระดับความคิดเห็นคือ

5	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย
3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง	2	หมายถึง ไม่ค่อยเห็นด้วย
1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		

ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะของข้าพเจ้ามีปัญหาในการอยู่ร่วมกัน					
2. ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะน่าเชื่อถือ และสามารถไว้วางใจได้					
3. บรรยากาศการคบหาสมาคมกันของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะมีความสามัคคี อบอุ่น และเป็นมิตร					
4. ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะให้ความร่วมมือ และสนับสนุนข้าพเจ้าเป็นอย่างดี ทำให้ งานของข้าพเจ้าบรรลุเป้าหมายด้วยดีเสมอ					
5. มีความขัดแย้งระหว่างข้าพเจ้ากับผู้ได้บังคับบัญชาในคณะอยู่เนืองๆ					
6. ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะร่วมมือกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายด้วยดี เสมอ					
7. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชา					

ส่วนที่ 2 ลักษณะโครงสร้างงานของคณะวิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ จุំมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของคณบดีเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างงานของคณะวิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านแล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับคณะวิชาซึ่งท่านบริหารอยู่

ลักษณะโครงสร้างงานของคณะวิชา	จริงเสมอ	จริงพอควร	จริงน้อยมาก
1. มีการกำหนดเป้าหมายและรายละเอียดของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน			
2. มีผู้ได้บังคับบัญชาในคณะที่สามารถอธิบาย ลักษณะของงานและเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานได้			
3. มีการวางแผนงานต่างๆ ของคณะไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เช่น งานด้านการ เรียนการสอน การส่งเสริมงานวิชาการ เป็นต้น			
4. ในคณะมีการแบ่งงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างถูกต้อง และเหมาะสม			
5. เมื่อเปรียบเทียบกับในระดับคณะของมหาวิทยาลัย พบว่าคณะของท่านเหนือกว่า			
6. การดำเนินงานของคณะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง			
7. มีเกณฑ์บ่งชี้การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพของคณะไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจน			
8. มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคณะโดยเฉพาะ			
9. มีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะอย่างมีระบบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ			
10. มีการประเมินผลการสอนของคณาจารย์เพื่อการปรับปรุง และแก้ไขให้มีประสิทธิภาพต่อไป			

11. ก่อนที่ท่านเข้ารับตำแหน่งคณบดี ท่านได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารงานวิชาการในฐานะคณบดีมากน้อยเพียงใด

.....
ไม่ได้รับการฝึกอบรม

.....
ได้รับน้อย

.....
ได้รับปานกลาง

.....
ได้รับมาก

12. ก่อนเข้ารับตำแหน่งคณบดี ท่านเคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการมากน้อยเพียงใด

.....			
ไม่มีประสบการณ์	มีน้อย	มีประสบการณ์ปานกลาง	มีประสบการณ์มาก

ส่วนที่ 3 อำนาจในตำแหน่งของคณบดี

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มี จุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของคณบดีเกี่ยวกับอำนาจในตำแหน่งของคณบดี ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านแล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ลงบนเส้นในแต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ ที่เกี่ยวกับคณะวิชาซึ่งท่านบริหารอยู่

1. ท่านมีอำนาจลงโทษ และพิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชาได้

.....		
สั่งการได้เองหรือให้ข้อเสนอแนะที่มีผล	ให้ข้อเสนอแนะแต่ผลไม่แน่นอน	ไม่สามารถทำได้

2. ท่านสามารถสั่งการ หรือให้ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง รับอาจารย์ใหม่ หรือพิจารณาอาจารย์ออก

.....		
สั่งการได้เองหรือให้ข้อเสนอแนะที่มีผล	ให้ข้อเสนอแนะแต่ผลไม่แน่นอน	ไม่สามารถทำได้

3. ท่านมีความรู้เพียงพอที่จะสั่งงาน และสามารถให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชาได้

.....		
ได้แน่นอน	ได้บางครั้งโดยร่วมกับบุคคลอื่น	ไม่สามารถทำได้

4. เป็นหน้าที่ของคณบดีในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชา

.....		
ใช่แน่นอน	ใช่โดยร่วมกับบุคคลอื่น	ไม่ใช่

5. มีการกำหนดอำนาจของคณบดี ไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัย

.....	
ใช่	ไม่ใช่

ตอนที่ 4 ปัจจัยสนับสนุน

แบบสอบถามตอนที่ 4 ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนที่ 2 บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา และส่วนที่ 3 เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยขอให้ท่านกรุณาอ่านคำแนะนำให้เข้าใจก่อนตอบคำถามแต่ละส่วน

ส่วนที่ 1 วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มี จุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาในคณะวิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านแล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาซึ่งท่านบริหารอยู่โดยประเมินระดับความคิดเห็นคือ

5	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย
3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง	2	หมายถึง ไม่ค่อยเห็นด้วย
1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		

วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
2. ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับคณาบดีในการพัฒนางานของคณะ					
3. ผู้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาความขัดแย้งกันภายในคณะ					
4. ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน					
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานวิชาการ - งานวิจัยเป็นอย่างดี					
6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในการบริการ ชี้นำวิชาการ ให้แก่สังคม					
7. ผู้ได้บังคับบัญชามีความตั้งใจที่จะพัฒนางานให้ดำเนินไปสู่ วัตถุประสงค์ของคณะ					
8. ผู้ได้บังคับบัญชามีความตื่นตัวต่องานวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ					

ส่วนที่ 2 บรรยายการสื่อสารในคณะวิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้มี จุดมุ่งหมายเพื่อขอความคิดเห็นของท่านที่มีต่อบรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านแล้ว เลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับคณะวิชาที่ท่านบริหารอยู่โดยประเมินระดับความคิดเห็นดังกล่าว

บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คณะแจ้งนโยบาย เป้าหมายการทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ให้คณาจารย์ทราบอยู่เสมอ					
2. คณะวิชาให้ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับคำตอบแทน ผลประโยชน์หรือสวัสดิการที่คณาจารย์จะได้รับจากการปฏิบัติภารกิจอยู่เสมอ					
3. คณาจารย์ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการบริหารงานวิชาการทุกด้านของคณะเสมอ					
4. คณาจารย์ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน และผลการพิจารณาการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้ร่วมงานอื่นๆ อยู่เสมอ					
5. คณาจารย์ได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย และเป้าหมายในส่วนงานที่ปฏิบัติงานเสมอ					
6. คณาจารย์ได้รับทราบถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดในการบริหารงานของคณะวิชาตลอดเวลา					
7. มีรายงานเกี่ยวกับการจัดการแก้ไขปัญหาในงานที่คณาจารย์ได้ปฏิบัติแล้วได้ทราบกันโดยทั่วไป					
8. คณาจารย์เห็นว่าข่าวสารข้อมูลต่างๆ ในคณะวิชารวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์					
9. คณาจารย์ได้รับข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ					
11. คณะบดีและคณาจารย์ในคณะวิชามีการปรึกษาหารือ และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ					
12. คณะวิชามีการติดต่อสื่อสารเพื่อกระตุ้นเร้าให้เกิดความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้เสมอ					
13. คณะวิชามีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาในคณะอยู่เสมอ					
14. คณาจารย์ติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติภารกิจ การติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
15. คณาจารย์ได้ติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์หรือร่วมกิจกรรมนอกเวลากับเพื่อนร่วมงานเสมอ					

บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
16. ปัญหาความขัดแย้งในทุกระดับของคณะวิชาได้รับความสนใจพิจารณาแก้ไขอย่างเป็นระบบ โดยคณบดีและผู้เกี่ยวข้อง					
17. คณบดีให้อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ต่อคณาจารย์อยู่เสมอ					
18. คณบดียอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณาจารย์ ด้านการแก้ไขปัญหาในคณะวิชา					
19. คณะของท่านมีการบังคับบัญชาสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และรัดกุม					
20. คณาจารย์มีความเห็นว่า คณบดีของคณะได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบในระหว่างคณาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องในคณะวิชาเสมอ					
21. เมื่อคณาจารย์ต้องการปรึกษาในด้านการปฏิบัติการกิจ คณบดีให้เข้าพบและให้คำแนะนำอย่างดีเสมอ					
22. คณบดีได้แก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการบริหารงานวิชาการอยู่เสมอ					
23. คณบดีแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการบริหารงานวิชาการ					

ส่วนที่ 3 เครือข่ายความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความคิดเห็นของท่านที่มีต่อเครือข่ายความกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่อาจส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในคณะวิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านแล้วเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อตามความเป็นจริงในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับกับคณะวิชาซึ่งท่านบริหารอยู่ โดยประเมินระดับความคิดเห็นดังกล่าว

เครือข่ายความร่วมมือของคณะวิชาและหน่วยงานอื่นและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คณะมีเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติ					
2. คณะให้การช่วยเหลือ และคำปรึกษาเชิงวิชาการแก่องค์กร อื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
3. คณะสามารถใช้แหล่งทรัพยากรภายในสถาบันร่วมกับคณะอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. คณะควรมีวิธีการในการขยายหลักสูตรเพิ่มเติมได้แม้จะมีปัญหาทางเศรษฐกิจ					
5. คณะสามารถพัฒนานักศึกษาได้ถึงแม้รัฐบาลมีนโยบายลดอัตราค่าจ้างอาจารย์					
6. คณะมีการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้มีปัญหาด้านการเมือง					
7. คณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน					

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาของคณบดีมีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของคณบดี เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาที่ท่านบริหารงานอยู่ โดยเป็นการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการใน 5 ภารกิจหลักคือ การจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมวิชาการ งานส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนาอาจารย์ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงใด และเลือกคำตอบโดยการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความสำเร็จมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับความสำเร็จมาก
3 หมายถึง มีระดับความสำเร็จปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับความสำเร็จน้อย
1 หมายถึง มีระดับความสำเร็จน้อยมาก

ข้อ	ด้านการจัดการเรียนการสอน	ระดับความสำเร็จของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
1	ระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร					
2	การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม					
3	ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม					
4	ดูแลการจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ					
5	การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์					
6	การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์					
7	การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ					
8	จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตรและวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ	ด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)	ระดับความสำเร็จของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
9	จูงใจ และให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่าน ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา					
10	ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผล					
11	ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน					
12	กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะ ได้อย่างเหมาะสม					
	ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ					
13	ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ ได้ผลดีตามเป้าหมาย					
14	ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่าง ๆ ในคณะวิชา					
15	บริหารการใช้เงินของคณะวิชา ได้อย่างเหมาะสม					
16	ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัย ในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนการสอน					
17	ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะ เกิดประโยชน์เต็มที่					
18	การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอนไว้สอนนักศึกษา					
19	การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา					
20	จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะ ได้อย่างเหมาะสม					
21	สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ					
22	เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
23	ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินผลงานทางวิชาการ					
24	สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์					
25	จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ					

ข้อ	ด้านการส่งเสริมงานวิจัย	ระดับความสำเร็จ ของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
26	เป็นผู้นำในการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำวิจัยอย่างจริงจัง					
27	เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบ หรือขอตำแหน่ง					
28	เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย					
29	จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะ					
30	ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะทำวิจัย					
31	ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้อาจารย์ในคณะทำวิจัย					
32	บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย					
33	ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ					
34	สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร					
35	สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ					
	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
36	ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม					
37	ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย					
38	ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ					
39	ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ					
40	ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในการดำเนินกิจกรรมของสังคม					
41	ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในระดับชาติ และนานาชาติ					
42	จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป					

ข้อ	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	ระดับความสำเร็จ ของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
43	ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ					
44	การออกค่ายพัฒนาชนบทและการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อไปพัฒนา คุณภาพชีวิตของชุมชน					
	ด้านการพัฒนาบุคลากร					
45	ให้โอกาสคณาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในสาขาวิชาที่ตนถนัด					
46	พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ					
47	สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น					
48	จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาอาจารย์ อย่างเหมาะสม					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

แบบสอบถาม
(สำหรับอาจารย์ประจำคณะวิชา)
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี

คำชี้แจง จุดมุ่งหมายสำคัญของแบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นของท่านและเพื่อประโยชน์
 ในด้านการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเป็นโอกาสที่ดี
 สำหรับท่านที่จะได้เสนอความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
 เอกชนต่อไป โดยขอให้ท่านกรุณาอ่านคำแนะนำให้เข้าใจก่อนตอบคำถามในแต่ละตอน
 แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย /ลงในวงเล็บ [] ที่กำหนดไว้ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

1. เพศ [] ชาย [] หญิง
2. อายุ [] น้อยกว่า 30 ปี [] 30 - 40 ปี
[] 41 - 50 ปี [] มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอกและอื่นๆที่เทียบเท่า
4. กลุ่มสาขาวิชาที่ท่านสังกัด [] สาขาวิชามนุษยศาสตร์
[] สาขาวิชาสังคมศาสตร์
[] สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสุขภาพ
[] สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. ตำแหน่งทางวิชาการ [] รองศาสตราจารย์ [] ผู้ช่วยศาสตราจารย์
[] อาจารย์
6. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของรัฐ (ถ้ามี)
[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี
[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี
7. ประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาของเอกชน
[] น้อยกว่า 3 ปี [] 3-5 ปี
[] 6-8 ปี [] มากกว่า 8 ปี

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี

คำชี้แจงแบบสอบถามตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดี มีจุดมุ่งหมายเพื่อ สำรวจความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการของคณบดี ในคณะวิชาของท่าน ใน 5 การกิจหลักคือ การจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมวิชาการ งานส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนาอาจารย์ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและกรุณาทำเครื่องหมาย /ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความสำเร็จมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับความสำเร็จมาก
3 หมายถึง มีระดับความสำเร็จปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับความสำเร็จน้อย
1 หมายถึง มีระดับความสำเร็จน้อยมาก

ข้อ	ด้านการจัดการเรียนการสอน	ระดับความสำเร็จของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
1	ระบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร					
2	การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้มาตรฐานและสนองต่อความต้องการของสังคม					
3	ดูแลเนื้อหาแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของสังคม					
4	ดูแลการจัดอาจารย์สอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ					
5	การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์					
6	การจัดการเรียนการสอนได้รับการประเมินผลตามสภาพจริงหรือตามวัตถุประสงค์					
7	การจัดตำรา เอกสาร สื่อการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่จำเป็นไว้สำหรับอาจารย์ในคณะวิชาอย่างเพียงพอ					
8	จัดพิมพ์รายละเอียดของหลักสูตรและวางแผนดำเนินงานด้านวิชาการของคณะไว้อย่างชัดเจน					
9	จูงใจ และให้กำลังใจอาจารย์แต่ละท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการสอนนักศึกษา					
10	ประเมินผลการสอนของอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล					

ข้อ	ด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)	ระดับความสำเร็จของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
11	ควบคุม ดูแล และประเมินผลการเรียนของนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน					
12	กำหนดเกณฑ์และคัดเลือกนักศึกษาเข้าคณะได้อย่างเหมาะสม					
	ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ					
13	ประสานงานกับคณะอื่น มหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการได้ผลดีตามเป้าหมาย					
14	ควบคุมงานด้านธุรการของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของคณะและภาควิชาต่าง ๆ ในคณะวิชา					
15	บริหารการใช้เงินของคณะวิชาได้อย่างเหมาะสม					
16	ประสานงานกับภาควิชาและมหาวิทยาลัยในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนการสอน					
17	ประสานงานเพื่อให้การใช้อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ของคณะ เกิดประโยชน์เต็มที่					
18	การสนับสนุนให้คณาจารย์แต่งตำราวิชาการหรือเอกสารประกอบการสอนไว้สอนนักศึกษา					
19	การบริการข่าวสาร และความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักศึกษา					
20	จัดสรร และแบ่งงานแก่อาจารย์ในคณะได้อย่างเหมาะสม					
21	สนับสนุนให้อาจารย์จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ					
22	เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
23	ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้อาจารย์มีโอกาสนำเสนอผลงานทางวิชาการ					
24	สนับสนุน หรือกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการริเริ่ม และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ของอาจารย์					
25	จัดหาทุน สวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการของอาจารย์อย่างเพียงพอ					
	ด้านการส่งเสริมงานวิจัย					
26	เป็นผู้นำในการวางแผนการวิจัยของคณะอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำวิจัยอย่างจริงจัง					
27	เป็นผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานวิจัย ได้นำผลงานวิจัยมาพิจารณาความดีความชอบ หรือขอตำแหน่ง					

ข้อ	ด้านการส่งเสริมงานวิจัย	ระดับความสำเร็จ ของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
28	เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำวิจัย					
29	จัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ในคณะ					
30	ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายในให้อาจารย์ในคณะทำวิจัย					
31	ประสานงานกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกให้อาจารย์ในคณะทำวิจัย					
32	บรรจุเป้าหมายในการส่งเสริมคณาจารย์ให้สามารถทำการวิจัย					
33	ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้มาตรฐาน เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน วงธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาประเทศ					
34	สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร					
35	สนับสนุน และประสานงานให้ผลงานวิจัยของคณาจารย์ได้รับการตีพิมพ์ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติ และนานาชาติ					
	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
36	ส่งเสริมอาจารย์เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม					
37	ส่งเสริมให้อาจารย์นำความรู้ และประสบการณ์จากการบริการวิชาการ และวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย					
38	ผลงานทางวิชาการของคณะเป็นประโยชน์และตอบสนองต่อการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ					
39	ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเสริมความรู้แก่บุคคลในสังคมและประเทศ					
40	ส่งเสริมให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากร กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในการดำเนินกิจกรรมของสังคม					
41	ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษากรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน กรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพในระดับชาติ และนานาชาติ					
42	จัดให้มีการสอนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป					
43	ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ					
44	การออกค่ายพัฒนาชนบท และการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน					

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับความสำเร็จ ของการบริหาร				
		5	4	3	2	1
45	ให้โอกาสคณาจารย์แต่ละท่านได้ศึกษา ค้นคว้า เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในสาขาวิชาที่ตนถนัด					
46	พิจารณาอนุมัติคณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นธรรม					
47	สนับสนุนคณาจารย์ให้พัฒนาความรู้โดยศึกษาต่อทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น					
48	จัดให้มีสวัสดิการด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อการพัฒนาอาจารย์ อย่างเหมาะสม					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ค

เครื่องมือวิจัย: แนวคำถามการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง การทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” เพื่อเสนอขอรับปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมี

ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย

กรรมการ

ดร.กมล สดประเสริฐ

กรรมการ

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเคยตอบแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ คือ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีแนวคำถามดังนี้

1. ตามความคิดเห็นของท่านอะไรคือ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรเป็นอย่างไร
4. แนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรอย่างไร

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความร่วมมือ

(สำเนา)

ที่ ศธ 0513.109/2214

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ.1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการทำวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวปาริชาติ ศรีคชา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชน” ภายใต้การควบคุมของ

1. อาจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.	ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ สุชาดา นันทะไชย, Ph.D.	กรรมการวิชาเอก
3. อาจารย์กมล สุกประเสริฐ, Ph.D.	กรรมการวิชาการ

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยจึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเรื่อง “ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน
วิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ซึ่งจะทำการทดสอบเครื่องมือระหว่างวันที่ 23 ตุลาคม 2549 – 20
พฤศจิกายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาวปาริชาติ ศรีคชา ได้เก็บข้อมูลในการพัฒนา
เครื่องมือวิจัยดังกล่าว ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) วินัย อาจคงหาญ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พนิต เข้มทอง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร.02-942-8445-50
โทรสาร. 02-942-8445 ต่อ 206

สำเนา

ที่ สสอท. 2/2550

9 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน อธิการบดี ม.กรุงเทพ, ม.เกริก, ม.เกษมบัณฑิต, ม.เซนต์จอห์น, ม.เทคโนโลยีมหานคร, ม.พายัพ,
ม.รังสิต, ม.ราชธานี, ม.ธุรกิจบัณฑิต, ม.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ม.ศรีปทุม, ม.หาดใหญ่,
ม.วงษ์สวัสดิกุล, ม.หอการค้าไทย, ม.หัวเฉียว, ม.อีสเทิร์นเอเซีย และ ม.เอเชียอาคเนย์

ด้วยนางสาวปาริชาติ ศรีรักษา นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของคณบดี
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ทั้งนี้
ผู้ทำวิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จากอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
คณบดี และอาจารย์ประจำแต่ละคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 17 สถาบันดังนี้

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	10. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. มหาวิทยาลัยเกริก	11. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
3. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	12. มหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล
4. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	13. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	14. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
6. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	15. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
7. มหาวิทยาลัยพายัพ	16. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
8. มหาวิทยาลัยรังสิต	17. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
9. มหาวิทยาลัยราชธานี	

ในการนี้ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ ได้รับความร่วมมือจาก ผศ.ดร.ชลลดา มงคลวนิช
ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม เป็นผู้ตรวจแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ผู้ทำวิจัยดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้ และหากต้องการทราบรายละเอียด
เพิ่มเติมกรุณาประสานงานกับผู้วิจัยโดยตรง ทางโทรศัพท์หมายเลข 08-13094799

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ชาลิต หมั่นนุช)

เลขานุการ

ศูนย์ประสานงานสมาคมฯ

ภาคผนวก จ
รายนามผู้ให้การสัมภาษณ์

รายนามผู้ให้การสัมภาษณ์
เรื่อง
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี
เพื่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิศิษฐ์ ปทุมสุวรรณ	คณบดีคณะกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อุปถัมภ์ สายแสงจันทร์	คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. อาจารย์บุญรัตน์ ใจตระกูล	คณบดีคณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
5. อาจารย์กชกร คงเสมา	คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – สกุล	นางสาวจันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ (ชื่อ-สกุลเดิม นางสาวปาริชาติ ศรีรักษา)
เดือน และปีเกิด	กุมภาพันธ์ 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
ทุนการศึกษาที่ได้รับ	ทุนสนับสนุนการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2549